



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

**COLABORAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA LOJA TRÊS**

CAMILLA NOBRE CARRIJO

Brasília,
2020

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

CAMILLA NOBRE CARRIJO

**COLABORAÇÃO COMO UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA LOJA TRÊS**

Monografia apresentada ao departamento de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Fabíola Orlando Calazans Machado.

BRASÍLIA,
2020

Esta monografia, intitulada “Colaboração como uma estratégia de comunicação: um estudo de caso da loja Três”, foi apresentada ao Curso de Comunicação Social da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília em dezembro de 2020.

CAMILLA NOBRE CARRIJO

Professora Doutora Fabíola Orlando Calazans Machado
Orientadora

Professora Mestre Angélica Fonsêca de Freitas
Membro

Professora Doutora Gabriela Pereira de Freitas
Membro

Professora Doutora Fernanda Casagrande Martinelli L.G.X. da SILVA
Suplente

BRASÍLIA,
2020

RESUMO

Ao observar nas redes sociais um aumento da cooperação, entre marcas e consumidores, na criação de conteúdos e produtos, este trabalho almejou entender a gestão da cultura colaborativa no ciberespaço sob a ótica do branding e da comunicação. Durante a sua elaboração, objetivou-se investigar, por meio de um estudo de caso da Loja Três, os limites e as possibilidades das estratégias digitais de comunicação escolhidas para construir a identidade de uma marca colaborativa. As técnicas metodológicas envolvem entrevistas em profundidade com um dos gestores da marca, uma análise dos três perfis da Três nas redes sociais e a aplicação de um questionário para os consumidores do conteúdo da marca. As principais descobertas da pesquisa referem-se aos limites que se criam a partir de escolhas que envolvem não ter posicionamento definido, e se apega a ter relacionamento apenas comercial com o público, criando espaço para o surgimento de novas crises, pois assim, a falta de política bem definida coloca em questão a veracidade dos conceitos utilizados para defini-la.

Palavras-chave: estratégia de comunicação; colaboração; loja Três; redes sociais.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| LISTA DE FIGURAS | 5 |
| LISTA DE QUADROS | 6 |
| LISTA DE TABELAS | 7 |
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO | 8 |
| 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS | 10 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 14 |
| 2.1 A CULTURA COLABORATIVA NO CIBERESPAÇO | 14 |
| 2.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COM AS COMUNIDADES VIRTUAIS | 17 |
| 2.3 GESTÃO DA IDENTIDADE DA MARCA | 20 |
| 3 PANORAMA METODOLÓGICO DA PESQUISA | 26 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 30 |
| 4.1 QUEM É A LOJA TRES | 30 |
| 4.2 ENTREVISTA | 33 |
| 4.3 PRÁTICAS NAS REDES SOCIAIS | 38 |
| 4.3.1 - Análise I: Instagram | 39 |
| 4.3.2 - Análise II: Youtube | 46 |
| 4.3.3 - Análise III: Facebook | 49 |
| 4.4 Questionário | 52 |
| 5 RESULTADOS | 55 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 62 |
| 7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA | 64 |
| APÊNDICES | 70 |
| APÊNDICE "A" - ESQUELETO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE | |
| APÊNDICE "B" - QUESTIONÁRIO | |
| APÊNDICE "C" - TABELA NA ÍNTEGRA DA ANÁLISE DE REDE SOCIAL: INSTAGRAM | |
| APÊNDICE "D" - TABELA NA ÍNTEGRA DA ANÁLISE DE REDE SOCIAL: YOUTUBE | |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - Elementos da cultura colaborativa..... | 22 |
| FIGURA 2 - O modelo dos 3Is..... | 25 |
| FIGURA 3 - Descrição de uma das coleções colaborativas a Três..... | 31 |
| FIGURA 4 - Matéria que denunciou a Três..... | 32 |
| FIGURA 5 - Comentários extraídos de publicação no Instagram..... | 59 |
| FIGURA 6 - Comentários extraídos de publicação no Facebook..... | 59 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 – Análises acerca das concepções da gestão da marca..... | 56 |
| QUADRO 2 – Análise acerca dos limites e possibilidades evidenciados nas estratégias da marca..... | 62 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 – Lista das postagens no perfil do Instagram da Três entre 16 de maio e 20 de junho de 2019..... | 41 |
| TABELA 2 – Lista das postagens no perfil do Instagram da Três entre 20 de maio e 20 de junho de 2020..... | 43 |
| TABELA 3 – Lista dos conteúdos audiovisuais publicados no canal da Três..... | 47 |
| TABELA 4 – Lista das postagens da página no Facebook da Três entre 08 de agosto e 01 de outubro de 2020..... | 50 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Na tentativa de medir o desenvolvimento da indústria da moda no que diz respeito à responsabilidade sobre ambiente social e ecológico, a *Global Fashion Agenda*¹ lança por ano, desde 2017, o *Pulse of Fashion Industry Report*, relatório que em sua edição de 2019 mostra que no ano anterior, 50% do progresso dessa indústria advém de marcas de médio porte, contudo, ressalta que o “pulso” da indústria perante à consciência sobre a sua responsabilidade social e ambiental ainda está fraco. Ponto importante diante dos dados fornecidos pela *The Honest Product For Fashion*², os quais mostram que 76% dos consumidores entrevistados dizem que querem mais informação sobre o impacto social e ambiental das suas roupas.

Não é de hoje que a sociedade vem observando o impacto de seus atos, ou melhor, do seu consumo, sobre si mesma. Desde 1971 observamos o dia da sobrecarga, a qual marca o momento em que a demanda da humanidade por recursos naturais e serviços ecossistêmicos ultrapassa o que o planeta consegue regenerar em um ano, chegando cada vez mais cedo. Neste ano mesmo, o desabamento do Rana Plaza, tragédia que evidenciou as condições precárias em que muitos funcionários que sustentam a alta demanda da indústria da moda trabalham, completou 6 anos. Em 1932, foi lançado o filme francês “A nós, a liberdade”, que criticava a sociedade industrial. Vivemos, constantemente, transformações históricas que permitem uma contínua emergência da conscientização do consumo.

Diante de uma indústria que possui marcas que buscam trabalhar a responsabilidade perante a sociedade, e um público que solicita transparência em relação a esse trabalho, a contextualização desta pesquisa começa a emergir e se volta em construir uma discussão acerca da colaboração como um meio de praticar a responsabilidade, em um ambiente polarizado como as redes sociais. Para isso, se fez necessário compreender conceitos que envolvem identidade e pertencimento, além de processos e ações estratégicas de

¹ A *Global Fashion Agenda* é o principal fórum de liderança para a colaboração da indústria em sustentabilidade da moda. <<https://www.globalfashionagenda.com/initiatives/pulse/>>

² Guia que investiga o impacto dos próprios produtos diante do tópico da transparência, lançado pela agência Futerra e *The Consumer Goods Forum*. <https://www.wearefuterra.com/wp-content/uploads/2019/05/Honest-Product_Fashion_Final_Den.pdf>

comunicação, para que se possa compreender o impacto da existência ou falta dessa transparência requisitada por quem se envolve com um posicionamento que foi propagado.

Acontece que com a ascensão da internet a sociedade começou a ser inserida na "cultura da convergência", a qual constrói o sentido do indivíduo por meio de vários pedaços extraídos das diversas e diferentes informações oferecidas pelas ferramentas do ciberespaço (JENKINS, 2009). Com isso, se cria um universo colaborativo que impacta o íntimo de cada pessoa, assim como as corporações também. De acordo com o dicionário Michaelis, colaboração significa "Ato ou efeito de colaborar, de trabalhar em conjunto; cooperação, ajuda.". Logo, ao trabalhar com essa palavra é preciso ter ciência dos vínculos e expectativas de quem nos propomos a estar juntos.

Para Lévy (1999), os indivíduos enxergam um no outro como uma possível conexão para criar apoio à memória humana, tornando os comportamentos que conduzem à cooperação a essência da existência. Com a colaboração entre os indivíduos no centro da atividade econômica, cultural e política, surge a economia colaborativa (BOTSMAN e ROGERS, 2011), na qual o mercado transforma o compartilhamento em algo predominante em todas as vertentes inseridas na relação entre marca e consumidor (GANSKY, 2011).

Ao lidar com essa relação – entre marca e consumidor –, inserida no contexto social, cultural e econômico colaborativo, para que a gestão da identidade da marca seja eficiente é preciso levar em consideração os espaços de conexão entre o público de uma marca e o seu processo de comunicação (HEATH & BRYANT, 1992). Pois, quando o mercado está inserido no ambiente social ele é afetado pela criação de novas comunidades e novas normas de relação (CASTELLS, 2003) com base no ambiente virtual. Isso mostra que em uma interação mediada pelo processo de comunicação, se lida com o fato de que cada elemento desse processo influencia e é influenciado entre si de diferentes maneiras e sujeitam-se a cada situação inserida (BERLO, 2003).

Essas mudanças ocorrem no ambiente macroeconômico da sociedade, impactam o comportamento do consumidor e, não raro, ocasionam alterações para as estratégias de marketing. Ao entender o marketing como ações e processos que criam propostas de valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo, observa-se que nas últimas décadas o marketing deixou de ter um objetivo voltado para o produto e passou a ser centrado no consumidor. Mas no contexto mencionado, essa ação expande seus horizontes e muda a sua abordagem para focar no "ser" humano e todas as suas vertentes entre alma, corpo

e espírito, quando o assunto é entender as necessidades do consumidor. Uma empresa precisa pensar como uma organização que opera com uma rede leal de parceiros – empregados, distribuidores, revendedores e fornecedores, trabalhando em sua missão, visão e valores de dentro para fora (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

O mercado atual está inserido em um momento em que os consumidores reconhecem e remuneram os valores que observam nas marcas, seja por meio de elogio, fidelidade e indicação, ou por meio de desprezo e boicotes. Esse comportamento interfere diretamente no aumento de críticas, muitas vezes públicas, que se fazem para diversas empresas, ao marketing, à propaganda e ao despreparo gerencial dos executivos responsáveis pela gestão e comunicação das empresas, destacando questões que precisam ser melhoradas (MARTINS, 2006).

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS

Ao observar a marca de roupas carioca "Três", em março de 2019, notou-se em seu espaço físico elementos que combinava uma loja de departamento com autenticidade brasileira, peças versáteis, composição minimalista, espaços criativos de apoio a novos designers e etiquetas que destacavam a pessoa que confeccionou a peça. Em um primeiro momento, ao acompanhar a marca até julho de 2020, acreditava-se que a comunicação da Três privilegiava um trabalho acerca do valor emocional da marca por meio da humanização. E assim, buscou-se investigar certo perigo que as marcas “humanas” podem passar ao não incorporar na sua gestão interna os propósitos sociais que são comunicados externamente, com base no relacionamento diante de uma sociedade que busca cada vez mais a transparência sobre a aquilo que se está consumindo, com uma questão problema que girava em torno de entender os limites e as possibilidades da comunicação humanizada da marca.

Empresa familiar fundada em 2013 por uma mãe e seus dois filhos, respectivamente, Guta, Fernanda e Chico Bion, a Três começou a expandir com quatro anos de existência, com novas lojas em São Paulo e vários espaços no Rio de Janeiro. O valor dos produtos variam entre R\$30 e R\$249 e contempla um público que deseja consumir roupas com estéticas atemporais e versáteis feitas no Brasil por meio de uma marca aparentemente responsável, já que essas são características destacadas pela gestão da Três. Em 2016, eles já anunciavam um

crescimento de mercado em 300%³. Porém, dia 20 de maio de 2019, a marca foi denunciada por 11 ex-funcionários por racismo, gordofobia, semanas sem folga, falta de papel higiênico, água e uniforme.⁴ Com campanhas sobre #QuemFezMinhaRoupa, por exemplo, a Três se vendeu de uma forma plural, colaborativa, jovem e com outra mentalidade, ética e interessada em sustentabilidade.

Casos como o da loja Três abrem um diálogo dentro da indústria da moda brasileira sobre a verdadeira transparência no mundo das redes sociais, que encara um esforço comunicacional das marcas para serem relevantes ao tentar estabelecer conexão com os seres humanos, baseadas na necessidade em desenvolver um DNA autêntico, como o núcleo de sua verdadeira diferenciação. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Atribui-se então relevância ao que Gobé (2002, p.19) ressalta sobre um ambiente contemporâneo, marcado por excesso de ofertas de produtos e serviços e, portanto, com maior competitividade, a gestão das marcas deve atuar na criação de marcas emocionais: “Por emocional, quero dizer como uma marca se comunica com os consumidores no nível dos sentidos e das emoções”. O receptor é emissor na era do hiperconsumo, que, segundo Lipovetsky (2007, p. 42), é a base do consumo pautado pelas subjetividades, em que o desejo não é mais ligado à exibição, pois o que se tem agora é um individualismo diferente em que há uma cobrança de eficácia para si mesmo.

Diante do conhecimento sobre a marca e, ao iniciar uma revisão teórica focada na humanização da comunicação, percebeu-se que o objeto dessa pesquisa se voltava, cada vez mais, para entender as estratégias de comunicação na construção de uma identidade que em determinados contextos, como o colaborativo, devem trabalhar em uma boa gestão de todos os adornos que constituem o significado de colaboração para a marca e o seu público, para que, enfim, possa ser comunicada. A fim de observar e investigar a construção dos conteúdos da marca e, olhando mais atentamente as descrições oferecidas em suas redes sociais, constatou-se a utilização constante da palavra "colaboração" e a hashtag "tresporvoce", que de modo explícito a marca se autodeclara "colaborativa". Sabendo que as redes sociais são os canais mais acessíveis e democráticos para o posicionamento do consumidor (KOTLER;

³ “Loja Três faz sucesso com preços baixos e quatro coleções por mês”

<<https://oglobo.globo.com/ela/moda/loja-tres-faz-sucesso-com-precos-baixos-quatro-colecoes-por-mes-20329568>>

⁴ A Três foi denunciada por atuais e ex-funcionários ao serem contatados pelo site Universa em 2019.

<<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2019/05/20/racismo-gordofobia-e-assedio-moral-funcionarios-denunciam-marca-carioca.htm>>

KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), esse espaço se torna o campo ideal para entender onde a marca será diretamente confrontada em momentos de crise.

Isso fez com que o sentido do estudo fosse direcionado para estratégias de comunicação na construção da identidade de uma marca colaborativa no ambiente das redes sociais, compreendendo fatores que impactam e explicam a eficiência ou ineficiência delas.

Tendo em vista os aspectos observados, o seguinte **problema de pesquisa** surgiu: "Quais os limites e as possibilidades das estratégias de comunicação utilizadas nas redes sociais para construir a identidade da marca Três?" Para responder à pergunta, foram definidos objetivos, sendo o **objetivo geral** investigar os limites e as possibilidades das estratégias digitais de comunicação escolhidas para construir a identidade de uma marca colaborativa. E os **objetivos específicos**: **1)** Analisar a identidade de uma marca apresentada como colaborativa: a Três; **2)** Identificar as práticas da comunicação no ambiente digital de uma marca colaborativa; **3)** Investigar os impactos de crise na relação entre gestão (corporativa) e comunicação digital da marca.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação para a escolha deste tema parte, primeiramente, da percepção da autora sobre o condicionamento que a colaboração proporciona a um ambiente pautado no pertencimento. Entendendo que quando não se compreende o significado desse sentimento, e de todo o universo por trás de uma boa gestão, os resultados não são favoráveis e acarretam em crises que foram construídas e que precisam ser superadas por meio da comunicação. Logo, parte de uma indignação própria sobre a busca do mercado em estar dentro de tendências sem pensar nas responsabilidades que vêm com ela.

Além disso, o porquê do trabalho gira em torno de explorar o estudo sobre a gestão da cultura colaborativa no ciberespaço sob a ótica do branding e da comunicação, questão pouco problematizada na área. Tal constatação foi feita por meio de uma pesquisa exploratória bibliográfica no Google Acadêmico e no Repositório da Universidade de Brasília, na busca de encontrar trabalhos da área de comunicação social que possuem temáticas que discorrem sobre a proposta deste estudo.

O resultado das pesquisas levou ao conhecimento de trabalhos que falam sobre estratégias de comunicação para lojas colaborativas, estratégias de comunicação em conjunto de metodologias científicas colaborativas, a colaboração como um meio de trabalhar a gestão

de crise com a comunicação e benefícios da gestão e prática colaborativa. Mas não foram encontrados estudos que investiguem a gestão da marca colaborativa por meio de práticas comunicacionais, observando seus riscos e oportunidades.

Assim, este estudo possui o objetivo de contribuir com a expansão do conhecimento para os profissionais da área de comunicação organizacional, que trabalharão com o processo de construção e gestão de marca colaborativa, em espaços democráticos e com fácil acessibilidade. Em um contexto futuro no qual as tecnologias da comunicação buscarão, cada vez mais, se conectar às pessoas por meio do seu propósito, a avaliação das práticas implementadas pelos comunicólogos é fundamental para o sucesso ao longo, médio e curto prazo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao explorar o cenário das estratégias de comunicação utilizadas em marcas colaborativas, este capítulo busca expor campos temáticos que irão esclarecer conceitos, métodos e comportamentos que impactam na efetividade e solidez da gestão do *branding* colaborativo.

Cada ponto será apresentado com base em uma perspectiva do universo digital, por entender a chegada da internet como o grande impulsionador dessa cultura e por concordar com Jenkins (2009, p. 235) quando esse diz que: “internet é como um veículo para ações coletivas - soluções de problemas, deliberação pública e criatividade alternativa.”.

Desta forma, a linha de pesquisa se origina de trabalhos voltados para o estudo da cultura, comunicação e gestão da marca dentro do ciberespaço, além de tratar sobre identidade, interação e relacionamentos. Tudo observado pela vertente colaborativa. Será elucidado mais profundamente os pontos chave desse universo de estratégias comunicacionais, e para isso, trabalharemos os conceitos de 1) Cultura colaborativa, 2) Processo da comunicação e 3) Gestão da identidade da marca.

2.1 A CULTURA COLABORATIVA NO CIBERESPAÇO

Em 1983, em seu livro *"Technology of freedom"*, Ithiel Sola Pool já começava a apresentar uma virada transformadora por meio do conceito de união dentro da indústria midiática. Em um tempo onde os meios de comunicação não eram tão convergentes, em que cada um deles tinham suas próprias e singulares funções, e que era regulamentados com regimes diferentes, Pool percebeu que determinadas tecnologias de comunicação tinham potencial para explorar a diversidade e pluralidade ao se unirem a outras. Concluiu-se, portanto, que essas separações só ocorriam por serem, em grande parte, resultado de decisões políticas e mantidas mais por força do hábito do que por alguma característica essencial das mais diferentes tecnologias.

Desde que a população inseriu-se em um ambiente virtual com inúmeras possibilidades de comunicação e interação, além de uma democratização de exercer o poder do posicionamento relevante – características originadas do ciberespaço⁵ – iniciou-se uma

⁵ Conceito por Silvana Drumond Monteiro, que diz que "O ciberespaço, enfim, é uma grande máquina abstrata, semiótica e social onde se realizam não somente trocas simbólicas, mas transações econômicas, comerciais,

mudança de pensamento que influenciou uma nova identidade cultural. Está, pautada por poucos autores como Henry Jenkins, que no livro, "Cultura da Convergência", aborda o universo participativo a ser trabalhado aqui com o objetivo de mapear a origem de conceitos que falam sobre o "ser colaborativo".

Jenkins (2009) apresenta a cultura da convergência como extensão do que a cultura participativa já nos proporciona. Se com a precursora, já era contraposta à ideia dos produtores e consumidores de um conteúdo com papéis separados, para uma nova realidade onde o emissor começava a escutar o receptor, a convergência vem falando sobre um sistema que vai além dos inseridos nas corporações. Pois, ainda de acordo com o autor:

A convergência ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros. Cada um de nós constrói a própria mitologia pessoal, a partir de pedaços e fragmentos de informações extraídos do fluxo midiático e transformados em recursos através dos quais compreendemos nossa vida cotidiana. (JENKINS. H, 2009, p. 31)

A grande quantidade de informações que são apresentadas e solicitadas a armazenar gera uma consequência interativa que o filósofo, sociólogo e pesquisador em ciência da informação e comunicação, Lévy (2007), conceitua como inteligência coletiva. Em um espaço onde a interação entre desconhecidos é possível, esse conceito mostra que o conhecimento pode ser distribuído para todos, não sendo restrito a grupos específicos ou à valorização de um meio de adquirir sabedoria (LÉVY, 2007). Nela, ninguém sabe de tudo, mas todo mundo sabe alguma coisa.

Compreendendo a interação como uma ação fundamental para a construção e desenvolvimento da mente do homem, por meio da afirmação feita por Vigotski (2001, p. 63) ao dizer que "o comportamento do homem é formado por peculiaridades e condições biológicas e sociais do seu crescimento", percebe-se que essa interação social está ligada aos pontos que Kellner (2001) diz constituir a identidade de um indivíduo, sendo eles a busca pelo lazer, e a orientação pela aparência, imagem e pelo o que consome. Dessa forma, pode-se questionar se quando há uma crise envolvendo as interações sociais a nossa identidade é diretamente afetada e exposta a incertezas, gerando conflitos nos relacionamentos.

Como seres inconstantes e situacionais (MYERS 2010), que possuem uma identidade ligada às interações social e que estão inseridos em um ambiente vasto de conhecimento, a cultura da convergência nos impulsiona a uma relação em busca de conhecimento, que além de ser fomentada por diferentes pessoas e assuntos, nos conecta à algo que faz sentido com as verdades variáveis e nos insere em um sistema que incentiva a conversar entre nós sobre o que utilizamos. (JENKINS, 2009).

Lévy (1999) aponta que com a possibilidade do armazenamento de informações produzidas, o ciberespaço envolve diferentes noções de unidade, identidade e localidade e se torna o principal meio de comunicação e suporte à memória humana. Dessa forma, o autor observa um coerente aumento da interconexão e criação de comunidades virtuais de diversas manifestações culturais. A cooperação e a colaboração têm ganhado recente importância na economia e no marketing, a essência colaborativa surge e impacta diferentes campos em união com a cultura convergente se tornando uma nova vertente de uma recente economia a qual vem ganhando uma força cultural e econômica transformadora, modificando o comportamento do consumidor e das empresas.

A economia colaborativa surge de uma “revolução silenciosa” na qual a colaboração entre pessoas está no centro da atividade econômica, cultural e política (BOTSCHAN e ROGERS, 2011). Girando em torno do comportamento coletivo, presente tanto nas relações do consumidor quanto nas empresas e na comunidade - nas mais diversas combinações de interação entre esses. Assim como a cultura, a pluralidade de pensamentos dos usuários não é um problema para que a interação seja realizada. Möhlmann (2015) ainda destaca que é justamente por conta dessa diversidade de perfis que há a possibilidade da ascensão de novos mercados.

Esses novos mercados buscam tornar o compartilhamento algo avassalador, e para Gansky (2011), há 5 fatores propulsores dessa ascensão que ela denomina como *mesh* (malha): **I)** A recessão, a qual nos faz pensar no real valor das coisas em nossas vidas; **II)** O crescimento populacional que vem reduzindo espaços e quantidade de coisas guardadas; **III)** A mudança climática que provoca a tentativa de diminuir o impacto do consumo no meio ambiente, gerando desconfiança nas grandes e inalcançáveis marcas; e por fim, **IV)** O fato dos indivíduos estarem cada vez mais conectados com as pessoas ao redor do mundo. Acredita-se que a revolução malha tenha conduzido as pessoas a mudarem os seus relacionamentos com as coisas, concretas ou não, que consomem e, buscar as melhores coisas que se possam

compartilhar de forma fácil. Essa mudança afeta as empresas de tal forma que elas estão buscando cada vez mais um uso eficiente de seus recursos e ferramentas, que envolve toda a experiência do seu produto ou serviço que se caracteriza por meio da união da habilidade humana de socializar (*social*), a possibilidade de estar presente em vários lugares por meio do digital (*mobile*) ao mesmo tempo que pode ser encontrado andando na rua (*physical good*) (GANSKY 2011).

2.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COM AS COMUNIDADES VIRTUAIS

Para Rheingold (1998), no momento em que uma considerável quantidade de indivíduos viabiliza interações públicas por um espaço de tempo hábil, envolvidas por emoções satisfatórias, cria-se uma comunidade virtual para gerar conexões relacionais entre eles no ciberespaço. Isso porque, além de estarem inseridos em uma sociedade ultra conectada e em constante mudança (HALL, 2006), possuem a possibilidade de conhecer pessoas das mais diversas realidades ligadas à uma rede de alcance mundial (RHEINGOLD 1998). Segundo Castells (2003), a diminuição das interações sociais por meio da comunidade física nos espaços concretos que estão inseridas também impacta a criação de uma nova base comunitária e novas normas de relação.

A sociabilidade está se transformando através daquilo que alguns chamam de privatização da sociabilidade, que é a sociabilidade entre pessoas que constroem laços eletivos, que não são os que trabalham ou vivem em um mesmo lugar, que coincidem fisicamente. [...] Esta formação de redes pessoais é o que a Internet permite desenvolver mais fortemente. (CASTELLS, 2003, p. 274).

Segundo Corrêa (2004), dentro desse espaço o que motiva a realização da escolha da comunidade a se relacionar, é o interesse particular do indivíduo em um ou mais assuntos em que percebe uma identificação e encontra pessoas e espaço para compartilhar idéias. A autora ainda destaca a importância de elucidar esse interesse, que uma vez foi particular, mas quando partilhado tornou-se comum e transmitiu à comunidade o sentimento de pertencimento, entendendo que elas devem ser compostas por características como solidariedade, emoção, conflito, imaginação e memória coletiva, união, identificação, comunhão, interesses comuns, interação, para se proliferar.

Lemos (2002, *apud* CORRÊA, 2004) traz também um ponto de vista que mostra que apesar de haver tempo e emoções envolvendo essas discussões na internet, não são todos os

formatos que podem ser denominado como comunitário, isso porque o autor citado diz que "...existem certos agrupamentos sociais em que os participantes não guardam qualquer vínculo afetivo e/ou temporal, são apenas formas de agregação eletrônica.". Logo, no ciberespaço há entre as pessoas uma relação independente e sem a necessidade de um vínculo duradouro ou até mesmo sentimental.

Primo (2008) define dois níveis de interação em ambientes virtuais: a mútua, em que ocorre interdependência entre todos os agentes presentes no universo da relação, ou seja, uma influência entre contexto, pessoas, cultura, ambiente, etc, e que há um objetivo em evoluir e trazer resultados inimagináveis a princípio, em cima daquilo que os motivou, pois aqui a construção é algo importante atingir o objetivo da relação; e a interação reativa que está dentro de uma relação linear e pré-determinada, sem opções e que não há influência entre os agentes, que te leva a apenas um lugar e objetivo, é uma interação homem-máquina.

Heath e Bryant (1992) assinalam que Darnell, em 1971, já falava sobre o dever dos teóricos de comunicação em privilegiar uma investigação sobre a forma como as pessoas são impactadas e às interações que ocorrem dentro de uma organização de influência. Ponto importante para quando se entende a comunicação como um processo, já que isso significa observar que sempre haverá interdependência na interação mediada por ela, pois de acordo com Berlo (2003), cada elemento do processo de comunicação influencia e é influenciado entre eles de formas diferentes a depender da situação que se está inserido.

Por isso, para Berlo (2003) os elementos que constituem o processo de comunicação são os seguintes: **I)** Fonte, que são aqueles ou aquilo que possui uma necessidade de informar algo e assim se engajar em comunicar; **II)** Mensagem, é o que a fonte necessita; **III)** Codificador, sendo a simbologia escolhida para transcrever a mensagem; **IV)** Canal, o meio pelo qual o código será distribuído; **V)** Decodificador, é o que o receptor utiliza para reproduzir a mensagem codificada, podendo ser seu conhecimento acadêmico ou sobre a personalidade da pessoa, por exemplo; e **VI)** Receptor, para quem a fonte quer se dirigir; sabendo que, por ser um processo, não há uma ordem correta na utilização desses pontos.

Watzlawick, Beavin e Jackson (1993 *apud*. PRIMO 2008), cita que a interação é uma série complexa de mensagens trocadas entre as pessoas e que a compreensão da comunicação vai além da linguagem verbal. Para essa escola, todo comportamento é comunicação.

...uma vez aceito todo o comportamento como comunicação, não estaremos lidando como uma unidade de mensagem monofônica mas com um complexo fluido e multifacetado de numerosos modos de comportamento — verbais, tonais, posturais, contextuais, etc. — que, em seu conjunto, condicionam o significado de todos os outros. (WATZLAWICK; BEAVIN; JACKSON, 2007, p. 46)

Os autores citados ainda presumem que não é possível não comunicar e que toda a comunicação envolve um acordo que estabelece a relação entre aqueles que estão comunicando. Portanto, além de transmitir informação, a comunicação demanda um comportamento. Isso leva a comunicação a possuir uma perspectiva de conteúdo e outra que é definida como meta-comunicação (Watzlawick, Beavin e Jackson 1993 *apud*. PRIMO 2008).

Partindo do que Fisher (1987) propõe sobre a interação ser a relação entre os eventos comunicativos, ou seja, entender a comunicação interpessoal, relacionamento humano e interação humana como sinônimos, Primo (2008, p. 84) complementa ao dizer que "mais do que pessoas, o relacionamento envolve eventos, ações e comportamentos na criação, manutenção ou término dela.", pois a relação está sempre inserida em um contexto, seja ele físico, temporal ou social, e por isso, uma relação engloba os participantes, a relação em si e o contexto como elementos interconectados.

Deste pensamento nasce o conceito de comunicação colaborativa de Stanley Deetz⁶. A sua definição demanda a busca por compreensão e apoio à interdependência das mais diversas experiências que originam-se de diferentes pessoas, com o objetivo de construir inovações por meio do compartilhamento de expectativas, conhecimentos e vivências, ou seja, apresentando um processo de comunicação pautado na colaboração (DEETZ, 2010).

Esse conceito implica que esses indivíduos, com suas ideias, ao interagirem desprendem-se delas e criam uma nova, ou seja: $A + B = C$. Dessa forma, a comunicação colaborativa facilita os processos inovadores nos ambientes organizacionais por meio das interações, que se revelam no momento em que as pessoas dialogam e trocam ideias, instaurando-se uma dinâmica de conversação onde os pontos de vista se alteram, emergindo dessas relações novos pensamentos, ações, processos diferenciados, antes não pensados. (MARCHIORI, 2013)

Mas para que isso seja uma característica potencializadora, Deetz e Brown (2004) destacam que é necessário uma transformação de comportamento sobre as interações no ambiente da organização (DEETZ; BROWN, 2004) o qual precisa ser cauteloso para não se transformar apenas em um objetivo estratégico para apenas se obter publicidade por ser "um

⁶ Stanley A. Deetz, fundador do Centro de estudo sobre conflito, colaboração e governança criativa e especialista em estudo das organizações e comunicação organizacional.

ambiente livre com a manutenção das diferenças". Dessa forma, irá prevenir danos por conta do pensamento e gestão ingênua a comunicação e a origem de situações de vantagens discursivas, nas quais não compreendido a capacidade persuasiva da comunicação e são influenciadas a tomarem decisões através do senso comum (DEETZ, 2010), ou seja, decisões feitas com base em tendências modistas.

2.3 GESTÃO DA IDENTIDADE DA MARCA

Martins (2006) conceitua marcas como o conjunto de características tangíveis e intangíveis, que possuem símbolos visuais, que precisam ser gerenciadas com cautela e de forma integrada, pois por meio disso se cria influência e gera valor. O autor diz que "Trata-se de um sistema integrado que promete e entrega soluções desejadas pelas pessoas."

Tais características são pontuadas por Vásquez (2007), ao explicar que para o consumidor querer utilizar o produto de uma marca é preciso que ela lhe transmita sensações que o indivíduo valorize, além de possuir atributos que eles possam se identificar, e claro, ela precisa representar algo que ele não tem, mas busca ter atrelado a sua imagem. Por isso, a autora indica que antes mesmo da existência de um produto, uma marca só nasce a partir de uma identidade, daquilo que conecta a empresa com o seu público alvo.

A marca não é só um logotipo, uma etiqueta ou um slogan; a verdadeira essência radica em seu significado, um meio de vida, uma atitude, um conjunto de valores, uma expressão, um conceito. (VÁSQUEZ, 2007, p. 202)

Vásquez (2007) nos diz que é a identidade da marca que dá o pontapé inicial para alcançar dois objetivos: o de fazerem as pessoas usarem determinada marca, e o de fortalecê-la, o qual Martins (2006) traz ao falar que o que indica isso é a capacidade da marca em continuar na mente e nas preferências dos consumidores sem a ajuda das grandes mídias.

Isso porque de acordo com Martins (2006), para se obter espaços importantes na memória do seu público alvo, é fundamental que a marca não perca de vista as suas "características, valores, propósitos e forças". Para o autor, há um sistema de comunicação que une partes da empresa como os produtos, serviços, atendimentos, funcionários e produção, o qual se conecta com os consumidores e é percebido por eles como elementos que constituem a identidade de uma marca que podem-se querer ou não se relacionar.

Vásquez (2007) ainda destaca que para os propósitos serem efetivos a identidade de marca deve trabalhar determinados princípios, sendo eles os de ser:

I) Única e intransferível: Toda identidade pertence a uma marca específica. Não existem duas marcas com a mesma identidade. Um produto pode ser copiado, mas é muito difícil copiar sua identidade; II) Atemporal e constante: A identidade não tem tempo nem limite de validade. No entanto, ela deve ser constante no tempo; III) Consistente e coerente: A identidade deve ser sólida em seus elementos constitutivos, ao mesmo tempo em que deve existir correlação entre eles, sendo congruentes e compatíveis entre si; IV) Objetiva e adaptável: A identidade deve ser direta em seus propósitos e sua comunicação adaptada de acordo com seu público-alvo. (VÁSQUEZ, 2007, P. 202)

Com isso, a autora fala que a identidade da marca se classifica em identidade da marca da empresa e a identidade da marca do produto. Dentro de cada classificação são trabalhados dois elementos: a identidade conceitual ou corporativa (MARTINS, 2006), que trabalha com a missão, visão, valor e comportamento da empresa, e a identidade visual, sendo essa aquela que vai codificar a primeira por meio da construção de elementos gráficos, sendo que ambos devem empenhar-se para construir uma imagem integrada e concreta. "Deste modo, a identidade de marca, tanto da empresa como do produto, baseia-se neste relacionamento conceitual-visual." (VÁSQUEZ, 2007, p. 203).

Aprofundando mais em cada elemento que constrói uma relação sensorial entre o consumidor e uma marca bem gerida, Vásquez (2007) fala que identidade visual possui determinadas funções como: **I) Identifica:** Ela permite identificar um produto ou serviço por meio de associações de elementos gráficos, como cores e formatos; **II) Diferencia:** dotando de um produto que está inserido em um nicho com muitas outras marcas, os elementos visuais irão possibilitar a diferenciação entre duas ou mais marcas de um mesmo setor. Ajudando assim, o fácil acesso a uma marca específica e querida; **III) Reforça:** toda a composição visual reforça a imagem da empresa. Aqui, as associações são favoráveis para a consolidar o seu posicionamento a inovações, ambiente inserido, situações, etc.

Para Martins (2006), entende-se como identidade corporativa a ética, a responsabilidade social e ecológica, entre outros valores, de uma determinada marca. "As empresas, querendo ou não, integram-se cada vez mais à sociedade, que está cada vez mais crítica em relação ao comportamento e às ações organizacionais. Isso é irreversível." (MARTINS, 2006). Para o autor, essa é a razão de ser fundamental tratar a identidade corporativa como uma performance complexa que trabalha muito mais do que o design de

embalagens, os nomes e a criação dos produtos em si. É preciso que a gestão do negócio esteja alinhada com os compromissos que uma organização assume com o seu meio, ou seja, haja com responsabilidade com as necessidades da sociedade em geral, onde se está inserido.

A identidade corporativa cuida de traduzir os benefícios oferecidos pela corporação aos consumidores por meio de todas as suas manifestações de comunicação, como embalagem, papelaria, cores, letreiros, front lights, back lights, folders, webpages, os logotipos são a maneira mais curta de projetar uma marca. (MARTINS, 2006, p.115)

Para isso, é preciso que se trabalhe a cultura corporativa ou organizacional da empresa. Sendo o alicerce da identidade corporativa, é compreendida como um grupo de símbolos, padrões e códigos que se é desenvolvido, preservado ou aperfeiçoado ao longo do tempo e que é compartilhado por uma equipe que ao buscar alcançar certo objetivo em comum, precisam seguir regras e estar de acordo a estatutos, cumprindo deveres mas também exercendo direitos. A cultura corporativa é resultado do compartilhamento de experiências vividas pelos funcionários na organização, que é expressada por meio da formalização de quatro elementos: valores, símbolos, ritos e heróis. (VÁSQUEZ, 2007).



FIGURA 1 - Elementos da cultura corporativa

Fonte: VÁSQUEZ, 2007, p. 205

Martins (2006) destaca que para o funcionamento de uma empresa ser efetivo é preciso que as pessoas que trabalham tenham um sentimento de propriedade. Para o autor, elas precisam estar orgulhosas das suas empresas, do que fazem e do que isso representa

diante da sociedade, além dos sentimentos de alegria, compromisso com metas e acatar decisões e ter comportamentos aceitáveis, aos olhos delas.

Vásquez (2007 *apud* TAJADA, 1994, p. 137) diz que para trabalhar a comunicação dentro de uma marca só é possível com se houver uma identidade, pois é nela que todo produto de comunicação vai se apoiar. A autora retrata a comunicação como um mecanismo transmissor que age como elemento de gestão que codifica a identidade em mensagens, criando a possibilidade de distribuí-la aos públicos-alvos.

A comunicação é fundamental para a formação de *Brand equity* (MARTINS, 2006), conceituado por Keller (1993) como “os efeitos exclusivos atribuíveis a uma marca que não se produziriam se o mesmo produto ou serviço não tivessem esse nome”. Palaio (2011 *apud* SRIVASTAVA E SHOCKER 1991) diz que é da força da marca que advém do cruzamento de associações e comportamento dos consumidores, da empresa e dos seus stakeholders, o qual vai permitir que ela aproveite conhecimento como vantagens competitivas que são sustentáveis e trará o diferencial."

Para administração da marca, há um conjunto de ações que são baseadas em estudos e técnicas, que expandem a sua natureza econômica para também estar presente na cultura da sociedade que se está inserida e influenciando a vida das pessoas. Esse conjunto é o que se intitula como Branding (MARTINS, 2006).

Martins (2006) ainda diz que o Branding precisa muito da união dos recursos e conhecimentos de marketing e comunicação para que a sua implementação seja eficiente. Entendendo que o marketing é, de acordo com a American Marketing Association, "a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, clientes, parceiros e a sociedade em geral", Kotler, Kartajaya & Setiawan (2010) por conta do baixo custo e a imparcialidade das mídias sociais, elas são o futuro das comunicações de marketing. Para os autores, o marketing entrou em uma nova era em 2010, intitulada por eles como o marketing 3.0, é impactada essencialmente pela relevância das novas tecnologias unida e impactando a globalização social, pois disso surge os três elementos dessa era: O marketing colaborativo, o cultural e o espiritual.

A nova onda de tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública, e permite aos consumidores colaborarem para a criação de valor. A tecnologia impulsiona a globalização à paisagem política e legal, à economia e à cultura social, gerando paradoxos culturais na sociedade. A tecnologia também

impulsiona a ascensão do mercado criativo, que tem uma visão de mundo mais espiritual. (KOTLER, KARTAJAYA & SETIAWAN, 2010, p. 22)

Diante disso, para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o modelo do marketing inserido neste contexto leva em consideração as comunidades e a forma que os indivíduos criam juntos os seus produtos, experiências e necessidades, pois dessa forma a gestão das marca precisa lidar com um consumidor que constrói a sua confiança em conjunto e com os seus iguais, ou o que os autores chamam de sistema horizontal de confiança do consumidor.

Assim, a sua prática estará alinhada com um consumidor que preza pela **cocriação**, entendendo que a experiência do produto é a união de das suas experiências próprias processadas por meio de um método que integra plataforma, liberdade do consumidor em customizar o espaço e feedback para que a opinião do consumidor tenha relevância e gere resultados concretos; pela **“comunização”**, ou seja, por uma marca que o conecte com outros consumidores; e por fim, pelo **desenvolvimento da personalidade da marca**, para que eles possam compreender a verdade das experiências por trás das falas e ações (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2010).

Os autores de Marketing 3.0 mostram que trabalhar essa atividade é lidar com dois triângulos harmoniosos e interconectados, como mostra a figura 2. No primeiro triângulo, fica claro sobre o que é a marca, seu posicionamento e diferenciação, mas somente ao entender que a construção de uma identidade singular é fundamental para um posicionamento efetivo e presente na mente dos consumidores. Assim, para que o posicionamento e a diferenciação se confirmem em sua identidade, é importante que a sua integridade seja desenvolvida, e que a imagem exponha de forma clara o que é a marca, e as necessidades físicas e emocionais que ela se propõe a cuidar. Sendo assim, o segundo triângulo é composto por: integridade, identidade e imagem.



FIGURA 2 - O modelo dos 3Is

Fonte: KOTLER, KARTAJAYA & SETIAWAN, 2010, p. 41

Diante do que foi apresentado, Kotler, Kartajaya e Setiawan esmiúçam as estratégias de marketing compreendendo a relevância da missão, da visão e dos valores de uma marca, e as trabalhando com diferentes stakeholders, o que eles chamam de "Marketing de significado incorporado à missão, visão e valores". Sendo essas estratégias: **I)** marketing de missão junto aos consumidores; **II)** marketing dos valores junto aos empregados; **III)** marketing dos valores junto aos parceiros de canal; e **IV)** marketing da visão junto aos acionistas.

3 PANORAMA METODOLÓGICO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, não se buscou generalizar ou provar algo, com uma seleção por conveniência, em que as fontes precisavam ter conhecimento sobre a existência da marca ou estarem inseridas no próprio espaço da Três, o desejo foi acrescentar uma fonte de conhecimento ao universo metodológico e assim buscar responder a questão-problema apresentado alcançando os objetivos traçados. De acordo com Minayo (2001), ao trabalhar com elementos que indicam a busca pela compreensão de um espaço mais profundo das relações como significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, os quais não conseguem ser objetivos, lida-se com uma pesquisa qualitativa.

Logo, esta pesquisa se apropriou de uma abordagem qualitativa por tratar da gestão da identidade da marca colaborativa e o seu impacto na relação entre marca e público, levando em consideração os sentimentos de pertencimento estabelecidos entre ambos. Compreendeu-se então que era mais relevante para esta pesquisa obter informações precisas do que um grande número de respostas.

Porém, por conta da técnica de metodologia primária ser o estudo de caso, destacamos o que Duarte e Barros (2005) elucidam ao citar Yin (2001) e a sua observação sobre as estratégias dessa técnica não poderem ser confundidas com pesquisa qualitativa, pois elas também podem integrar-se, por vezes, a indicadores quantitativos.

O principal objetivo desta pesquisa consiste em uma investigação das possibilidades e dos limites das estratégias de comunicação como ferramenta de gestão e construção da identidade de uma marca colaborativa. A presente pesquisa é, então, de cunho descritivo e exploratório.

Para Gil (2008, p. 26), "pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato." e que geralmente envolvem um levantamento bibliográfico, entrevistas e estudo de caso. Por isso, é exploratória quando visa obter informações, conceitos, percepções e visões acerca dos limites e possibilidades das estratégias de comunicação aplicadas pela loja Três.

E é descritiva quando tende a expor principalmente os pensamentos e ações dos consumidores⁷ diante resultados de algumas ações da marca. As pesquisas descritivas

⁷ Nesta pesquisa entendemos consumidores, não somente como aqueles que detêm algum produto da marca, mas também aquele que se identificava com ela.

possuem o objetivo principal a descrição de particularidades do estabelecimento de relações, entre outros, mas que juntamente com as exploratórias, são realizadas por aqueles que estão preocupados com a atuação prática do objeto de pesquisa (GIL, 2008).

No que diz respeito à natureza da pesquisa, ela é uma pesquisa básica. Para Gil (2010), esse tipo de pesquisa envolve estudos que têm como objetivo completar uma lacuna no conhecimento, logo, busca aumentar o que se sabe sobre um determinado assunto sem necessariamente ter alguma finalidade.

Dessa forma, as técnicas escolhidas para o levantamento e análise dessa pesquisa são:

- Estudo de caso

Compreendendo Yin (2010, p. 39), quando este diz que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.”, o principal método utilizado teve como propósito, entre outras coisas, investigar informações para entender a construção da identidade de colaboração por trás das publicações feitas nas redes sociais das marcas, e as oportunidades e ameaças enfrentadas.

A primeira fase deste estudo baseia-se em mapear **documentações**, as quais, assim como Duarte e Barros (2011, p. 230) explica, são importantes fontes de dados que podem "assumir várias formas, como cartas, memorandos, agendas, atas de reunião, relatórios de eventos, documentos administrativos, estudos formais, recortes de jornais, artigos publicados na mídia.". Assim, foram apurados artigos que foram publicados sobre a marca desde a sua fundação até o ano de 2020, com objetivo de traçar um conhecimento midiático sobre a marca pré, durante e pós crise de identidade.

Já a segunda fase consistiu em buscar informações sobre a história da construção da identidade da marca Três, sua missão, visão e seus valores, relacionamento com a gestão executiva, posicionamentos, além dos limites e possibilidades vivenciados pelos gestores. Para tanto, foi realizada uma **entrevista em profundidade** como recurso metodológico, buscando aplicar sua característica em permitir a flexibilidade, tanto do informante quanto do entrevistador, já que com ela procuramos intensidade nas respostas, destacando a assim, sua natureza básica qualitativa (DUARTE & BARROS, 2005).

Dentro disso, o modelo utilizado foi o da entrevista semi-aberta, a qual Duarte (2005) explicam que possui uma origem em um roteiro de questões-guia, que abrangem o interesse da pesquisa e que normalmente possuem entre quatro e sete perguntas amplas, este serve

como base ao decorrer e analisar em categorias as respostas. Desta forma caberá ao pesquisador explorar o máximo de respostas até uma se esgotar e assim passar para a próxima, onde será feito o mesmo, pois nesse modelo se valoriza o conhecimento do entrevistado. é preciso se aprofundar suficientemente para que não haja interferência entre elas ou redundâncias, e assim aproveitar das vantagens que esse tipo de entrevista possui ao “permitir criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes” (DUARTE & BARROS *org.*, 2005, p. 62).

Concluindo a segunda parte do estudo de caso, entra-se no ponto em que será apurado quais práticas foram feitas e podem ser acessadas facilmente, para entender os limites e possibilidades enfrentadas. Escolhidas por serem as três redes sociais divulgadas e vinculadas ao site da marca, tem-se como base o perfil da Três no Instagram, YouTube e Facebook. Para que isso fosse possível, foi realizada uma Análise de Redes Sociais, a qual foi definida por Amaral, Fragoso e Recuero (2011) como uma técnica que observa uma rede social a partir do objeto de pesquisa do pesquisador.

Os autores elencam dois passos para delimitar o objeto de análise, em que no primeiro é preciso pensar em o que será considerado ator da rede social, ou seja, a Três, como criador do conteúdo e os indivíduos que interagem com as postagens. No segundo passo, é preciso escolher como serão consideradas as conexões, aqui sendo as postagens no feed, canal e linha do tempo, e as interações que ocorrem ali.

Para coleta de dados, não foi feito diferente do que Amaral, Fragoso e Recuero (2011, p. 120) dizem sobre como o "estudo das redes sociais é geralmente associado com um sistema de entrevistas ou questionários", e continuam ao falar que posteriormente é feito a análise.

Essa análise foi feita observando as propriedades que cada rede social possui, sendo em relação à sua **estrutura**, em que essa investigação compreendeu a forma da rede de relacionamento, e as características quantitativas que poderiam ser extraídas delas, a **composição**, em que voltou-se à qualidade dos atores escolhidos e à qualidade de suas conexões, e, por fim, a **dinâmica**, no qual essa pesquisa reparou-se nos comportamentos emergentes que ocorreram por meio de interações nas conexões observadas (AMARAL, FRAGOSO E RECUERO, 2011).

Durante a análise levou-se em consideração o **conteúdo**, ou seja, o formato e linha narrativa visual e a **legenda**, para que possamos identificar a linguagem e a narrativa textual

dos conteúdos. No Instagram, especificamente, foi observado o **número de comentários** feitos e respondidos, além do **número de curtidas**. No Youtube, por conta das suas particularidades, foi analisado o **número de visualizações**, **número de "gostei" e "não gostei"**. Já no Facebook, além do número de comentários e curtidas, também foi observado o número de compartilhamentos.

Além disso, ainda diante as particularidades de cada rede social, ao analisar o Instagram da Três foi delimitado um período de análise de 30 dias, logo após o dia que ocorreu a divulgação sobre as denúncias e um ano depois do dia que ocorreu a divulgação, já que esse foi o canal que a marca escolheu para publicar seus esclarecimentos. No Youtube a delimitação se deu por conta da falta de frequência, sendo assim todos os conteúdos postados desde 2016 até 2019 foram investigados. E no Facebook, foi observado as 30 publicações posteriores ao dia da análise, a qual ocorreu no dia 28 de outubro de 2020, para que pudéssemos entender a sua utilização em um período mais atual.

- Questionário

Para o levantamento de dados pelo ponto de vista do público, foi selecionada a técnica da entrevista por questionário semiaberto para ser realizada com consumidores da Três, a fim de levantar informações acerca do impacto da crise de identidade da marca sobre quem a acompanha ou acompanhou em algum momento.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 QUEM É A LOJA TRES

Diante do cenário atual da utilização das mídias sociais, onde além de ter tido um aumento de 58% sobre o seu uso por indivíduos⁸, 61% dos consumidores aumentaram seu volume de compras online no Brasil⁹, configura-se um período em que muitas marcas tiveram que investir mais no online, sob as ameaças de não sobreviverem.

Com isso, a colaboração vem ganhando força. Constatação que vem não apenas da relação das marcas com pessoas influentes, que está sendo cada vez mais fundamentada na co-criação de conteúdo e busca de uma alcance e conversão em compras, mais eficiente. Mas também por perceber que, com tudo que aconteceu no último ano, onde só se teve contato com o comportamento do público por meio da tela, muitas marcas se voltaram a buscar com mais força a colaboração com o público e comunicar, em um formato mais direto, o interesse sobre a opinião do mesmo. Como um exemplo simples, marcas que utilizam o Story do Instagram para construir novas coleções com base em enquete.

Porém, para este estudo, é necessário uma marca que possui o fundamento da colaboração em sua identidade e trabalhe isso de diferentes maneiras há algum tempo. Assim, conta-se com a experiência e profundidade das escolhas tomadas em um universo colaborativo.

"Uma marca feita por vocês e para vocês.". É assim que começa o texto de descrição da página do Facebook da Três, uma loja de roupas, fundada e dirigida pela família Bion no Rio de Janeiro desde 2013. Presente em 3 bairros paulistas e 2 cariocas, além do seu e-commerce, a Três vinha expandindo. Em 2016, eles já anunciavam um crescimento de 300%¹⁰, com novas lojas em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Suas roupas possuem um preço de R\$30 a R\$249 e contemplam um público que deseja consumir roupas feitas no Brasil, com aparente senso de responsabilidade e estética

⁸ Dados fornecidos pelo relatório "Digital 2020: Brazil" realizados por Hootsuite e We Are Social. Disponível em <<https://datareportal.com/reports/digital-2020-brazil>>

⁹ De acordo com Sociedade Brasileira de Varejo (2020, *apud*. SEBRAE-SP, 2020). Disponível em: <<https://sebraeseunegocio.com.br/artigo/70-dos-consumidores-pretendem-continuar-comprando-mais-online-do-que-faziam-antes-da-pandemia/>>

¹⁰ "Loja Três faz sucesso com preços baixos e quatro coleções por mês"
<<https://oglobo.globo.com/ela/moda/loja-tres-faz-sucesso-com-precos-baixos-quatro-colecoes-por-mes-20329568>>

atemporal e versátil. Como uma grande aposta para uma nova fase do *fast fashion*, a marca busca criar peças que representam o estilo próprio de cada pessoa que a veste, ao apresentar coleções toda semana, compreendendo as tendências nacionais e internacionais, por meio de análise de resultados de vendas e o que está sendo usado nas ruas. Além disso, a grande estratégia para a produção de produtos são as *collabs*¹¹ realizadas com novos nomes relevantes na moda brasileira ou até mesmo com clientes.

Apesar de ter lançado a sua primeira coleção masculina em 2017, a Três possui, majoritariamente, produtos voltados para o público feminino, advindos de coleções que comunicam o literal do #tresporvoces. Nessas coleções são abordados conceitos que envolvem o colaborativo, a militância, e impulsiona a moda de reuso, por exemplo, pois a essência delas vem de cada co-criador que compõe a equipe de desenvolvimento. Além disso, essas co-criações dão espaço para a marca se tornar uma empresa acessível, pois as possibilidade de união de diferentes estilos, gostos e conhecimentos, são infinitos.



FIGURA 3 - Descrição de uma das coleções colaborativas da Três
Fonte: Youtube canal Loja Três

Mas a colaboração da marca alcança outros pontos, fazendo com que o público tenha acesso a uma empresa que destaca a importância da sua cadeia de produção. A Três possui uma equipe de estilo, comandada por Fernanda Bion, que desenha as peças unicamente da marca, mas com uma fábrica própria, cada ideia passa por 120 colaboradores que fazem parte

¹¹ *Collabs* é a abreviação de colaboração: uma situação em que duas ou mais pessoas trabalham juntas para criar, alcançar ou promover (= incentivar as pessoas a comprar ou usar) algo. Conceito retirado do Dicionário Cambridge em tradução livre. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/collab>>

de equipes do desenvolvimento, costura, modelagem, compras, corte, passadoria, controle de qualidade, entre outros. Ela possui orgulho de ser comunitária, e gosta de saber que está gerando emprego da sua comunidade local e movimentando a economia do país.

Porém, dia 20 de maio de 2019, por meio de uma matéria publicada pelo site Universa, a marca foi denunciada por 11 ex funcionários por racismo, gordofobia, semanas sem folga, falta de papel higiênico, água e uniforme, praticadas principalmente pelos donos¹². Dentre os entrevistados se encontravam pessoas que trabalhavam tanto em loja como na fábrica e no escritório.



The screenshot shows the top of a news article on the Universa UOL website. The header includes the Universa logo and navigation links like 'TRANSFORMA', 'INSPIRA', 'PAUSA', 'HORÓSCOPO', 'NEWSLETTERS', 'BLOGS E COLUNAS', 'VÍDEOS', and 'ÚLTIMAS NOTÍCIAS'. Below the header, the article title is displayed in a pink box: 'Racismo, gordofobia e assédio moral: funcionários denunciam marca carioca'. A photograph of a white building with a sign '3' is shown. Below the photo, a caption reads: 'A Loja Três tem duas unidades em São Paulo: na foto, a loja localizada no bairro de Pinheiros, na zona oeste da cidade. Imagem: Veronica Coville/UOL'. The article is by Mariana Gonzalez, dated 20/05/2019. A 'Resumo da notícia' (News Summary) section lists several bullet points about the allegations against the brand. To the right, there is an advertisement for 'defacile' featuring a 'welcome HOME' sign and 'Decora BLACK' text.

TRANSFORMA
Mulheres protagonizam um mundo em evolução

Racismo, gordofobia e assédio moral: funcionários denunciam marca carioca

A Loja Três tem duas unidades em São Paulo: na foto, a loja localizada no bairro de Pinheiros, na zona oeste da cidade
Imagem: Veronica Coville/UOL

Mariana Gonzalez
Da Universa, em São Paulo
20/05/2019 04h00

Resumo da notícia

- A carioca Loja Três se apresenta como "uma marca de roupas e acessórios com essência colaborativa, que compartilha talento e criatividade"
- Universa ouviu 11 funcionários e ex-funcionários que disseram que, por trás das peças, há racismo, gordofobia, assédio moral e violações trabalhistas
- Vendedoras trabalhavam mais de 11 dias seguidos e sem folga nem troca de uniforme: modelistas seriam privadas de itens como água e papel higiênico
- Funcionárias relatam ter trabalhado em pé durante horas e outras teriam sido coagidas a desfazer os dreadlocks do cabelo sob ameaça de demissão
- O Ministério Público do Trabalho do Rio abriu dois inquéritos civis contra a empresa e tenta notificar a Três há pelo menos dez meses, sem retorno

PUBLICIDADE

defacile

welcome HOME

Decora BLACK

Garanta o acesso às ofertas em primeira mão para transformar

FIGURA 4 - Matéria que denunciou a Três
Fonte: Universa Uol

¹² "Racismo, gordofobia e assédio moral: funcionários denunciam marca carioca.". Disponível em: <<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2019/05/20/racismo-gordofobia-e-assedio-moral-funcionario-s-denunciam-marca-carioca.htm>>

A empresa negou as acusações e pontuou o seu cultivo por diversidade, mas por ser uma falha atrelada a identidade da marca, a notícia fez com que muita gente se sentisse envergonhada e traída, afinal, com conteúdos que abordam o #QuemFezMinhaRoupa e se fazendo presente dentro de uma cultura de colaboração, a Três foi construindo uma identidade plural, colaborativa, jovem e com outra mentalidade, ética e interessada em sustentabilidade.

Com a denúncia e a cobrança dos consumidores por uma nota pública sobre o caso, a marca se posicionou por meio de duas publicações na sua página do Instagram, as quais foram removidas da grade de conteúdo, não estando disponíveis hoje em dia.

A primeira, divulgada em uma matéria no site Capricho em 2019¹³, vinha com dizeres que destacavam que os envolvidos nos casos tinham sido afastados, mas que pelo o conhecimento da marca, a maior parte das denúncias foram anônimas e dizem respeito a acontecimentos que eles desconheciam e não receberam nenhuma prova de serem fatos, tornando a apuração e o diálogo com as pessoas envolvidas algo complicado. Já no segundo esclarecimento, publicado no dia 05 de junho de 2019 de acordo com matéria publicada no site da Revista Glamour¹⁴, a marca descreve ações tomadas diante dos termos legais e de gestão interna, se desculpendo e buscando uma acesso ao público para começar um novo momento.

Hoje começa uma nova fase para a Loja Três. Desde o dia 20 de maio, data do nosso último post, nos recolhemos para pensar e decidir os nossos próximos passos. Tivemos a chance de refletir, absorver e aceitar as críticas que foram feitas. E estamos aqui hoje para pedir desculpas a todos e todas que se sentiram traídos e desrespeitados. Mais do que isso, queremos dividir com vocês que estamos nos transformando. (BION. Nota de esclarecimento. Instagram Loja Três. Rio de Janeiro, 05 de jun. 2019)¹⁵

4.2 ENTREVISTA

Gil (2019) diz que entrevista é uma importante técnica para coleta de dados, em razão do seu conceito está voltado a uma forma de interação social que possibilita um diálogo plural e de múltiplas informações, características que nos dirigem a profundidade de observações

¹³ "Marca de moda se pronuncia após ser denunciado por racismo e assédio moral". Disponível em: <<https://capricho.abril.com.br/moda/marca-moda-loja-3-se-pronuncia-apos-ser-denunciada-por-racismo-e-assedi-o-moral/>>

¹⁴ "Loja Três publica nota de esclarecimento e novo direcionamento da marca". Disponível em: <<https://revistaglamour.globo.com/Lifestyle/Must-Share/noticia/2019/06/loja-tres-publica-nota-de-esclarecimento-e-novo-direcionamento-de-marca.html>>

¹⁵ Íntegra da nota de esclarecimento no anexo "B" deste trabalho.

feitas previamente. Além disso, essa técnica busca, de acordo com Duarte e Barros (2011, p.62), “recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.”.

Logo, com o objetivo de compreender como é percebida (DUARTE & BARROS org. 2011) a identidade da Três e os fatores que influenciam a sua construção pelos olhos dos gestores, a fonte selecionada foi uma das fundadoras e diretora de estilo da marca, Fernanda Bion. A frente da equipe de estilo e comunicação/ marketing, a entrevistada criou e co-criou todas as coleções, além de ter estado presente e ciente de todas as ações de comunicação desenvolvidas para a Três.

A marca hoje é uma empresa de pequeno a médio porte, mas surgiu da necessidade familiar. Em busca de fazer acontecer aquilo que precisava, Fernanda iniciou, juntamente com o irmão e a mãe, uma história sobre capacitação. “A gente acreditou muito que a necessidade tornou a gente capaz de criar uma coisa. E assim, qualquer um pode ser capaz disso.” (BION, informação verbal, 2020). A partir deste momento, a entrevistada observa que a missão da marca foi construída alinhada à história, e destaca que abrir um espaço para criar profissionais e gerar capacitação está dentro dela.

Diante disso e já no início, os gestores reconheceram que nada na indústria da moda é criado sozinho e destacaram a importância do reconhecimento do colaborativo, tanto que Fernanda elenca o termo como o principal valor da marca. “A gente tem essa frase, como um dos valores, que é: ninguém faz nada sozinho e o bom de reconhecer que ninguém faz nada sozinho.” (BION, informação verbal, 2020).

Seguindo essa mesma linha, com o rápido crescimento da 3, ela percebeu que precisava de ajuda tanto na produção de conteúdo digital quanto na criação de novas coleções, para que a marca tivesse acesso a novas visões sobre os estilos de outras pessoas. Mas diante uma insegurança pessoal sobre conseguir ensinar outras pessoas, foi criada a “#tresporvoce”.

Com o objetivo de externalizar uma necessidade da marca e facilitar a criação de produtos, a hashtag possuía 2 braços: **I)** solicitar que as clientes compartilhassem com a marca a forma que elas usavam as roupas compradas na Três com o lifestyle e personalidade de cada uma e **II)** A evolução do relacionamento para um possível desenvolvimento de coleção com as pessoas mais engajadas. Aqui também se destaca que há um objetivo de fazer com que o público sintasse parte da marca oficialmente e que isso é uma estratégia de comunicação que Fernanda confirma que coopera para o gerenciamento da comunidade da marca.

Apesar de hoje em dia a hashtag ter sido deixada de lado como uma ação estratégica, a marca é reconhecida por ela e busca colher, de alguma forma, os seus frutos consequentes. Pois com ela, a Três iniciou um movimento próprio de criar e reconhecer um relacionamento que a sua cliente deu início. Atualmente a equipe da marca busca estar atenta e aberta a pessoas que interagem mais e possuem um “fit” com Três, utilizando o estritamente Instagram para isso.

Não é uma estratégia muito complexa. O que a gente gosta é de alimentar essa relação. Se a pessoa tem interação a gente começa. Futuramente a pessoa acaba fazendo fotos para gente e aí acaba que aquilo ali se torna um relacionamento com o cliente. (BION, informação verbal, 2020)¹⁶

Com a pandemia do novo Covid-19 e a busca de meios para manter a equipe, foi incentivado que seus vendedores criassem uma página própria no Instagram vinculada a Três, mas totalmente gerenciada por eles, sendo que eventualmente a marca cria conteúdos na sua página oficial para ajudar na visibilidade. Vendendo por meio dela, eles ganham a mesma porcentagem por venda que eles ganham em loja, porém com um possível maior alcance de consumidores, indo além da comunidade local do Rio de Janeiro e São Paulo.

Nesse sistema, onde a estratégia comercial se envolve com a estratégia de comunicação, além dos benefícios para os vendedores, ao procurar e contatar um pelo Instagram, os clientes ganham desconto por meio do cupom e a possibilidade de ter um atendimento exclusivo e personalizado online. Em uma geração acostumada com respostas que chegam mais rápidas que e-mail, com a presença deles a equipe de comunicação da marca ganhou um apoio a mais no atendimento online. Já em relação às futuras estratégias digitais que a marca vislumbra, Fernanda comenta sobre investir no online e na moda circular.

Ao ser questionada sobre o que eles entendem como colaboração, a entrevistada fala sobre haver dois tipos: o interno e o externo. Ela explica que, dentro da marca, o reconhecimento da cadeia produtiva é a grande chave colaborativa. Compreendendo e ensinando que “é realmente todo mundo ali fazendo com muito carinho, com muita dedicação; e fazem isso porque se percebem dentro daquele processo.” (BION, informação verbal, 2020). Já no externo é o escutar as clientes e perceber o que elas querem. Isso foi o que abriu as portas para que a marca pudesse ter em seu portfólio tantos trabalhos colaborativos, e trabalhar em seu processo criativo algo que vem de fora pra dentro.

¹⁶ Em entrevista concedida a esta pesquisa, via videochamada por Microsoft Teams, em novembro de 2020.

Essas características vieram da observação dos criadores da marca sobre não ver pessoas demonstrando a sua própria personalidade ao vestir uma roupa, pois eles viam que “as marcas queriam vestir as pessoas pelo o lifestyle que as marcas traziam como proposta.” (BION, informação verbal, 2020). Junto ao fato de surgirem com a alta das redes sociais e o seu reconhecido poder “potencializador de personalidade”, a marca ainda possuía uma preocupação em como fazer a Três ter uma renovação constante. Chegando a uma resposta que dizia ser necessário criar produtos que não fossem caracterizados pela empresa e ainda tornar aquilo atraente para o cliente.

Dessa forma, a marca se tornou um meio que cria ferramentas para o estilo da pessoa, e não o contrário, que é um grande decifrador de estilos, produzindo vestimentas atemporais e de pura interpretação pessoal de cada cliente. Fernanda destaca que isso também se torna interessante, porque “um dia a gente pode entrar com uma onça, no outro dia a gente pode entrar com um floral, e no outro dia a gente poder entrar com quadriculado, e tudo isso ter a ver com a marca.” (BION, informação verbal, 2020).

Diante de todos esses elementos da identidade conceitual apresentada, o lado visual da Três foi construída em cima de uma base “básica”, “simples” e “neutra”, para que a peça seja o destaque, e a sua personalidade seja definida de acordo com o olhar singular de cada pessoa. Assim, a arquitetura da loja, por exemplo, não vai brigar com a variedade de peças apresentadas. Ela diz que é “para que a gente consiga ter liberdade de expressão tão almejada no início da nossa jornada... desde então a gente é muito fiel a isso.” (BION, informação verbal, 2020).

No que diz respeito a persona¹⁷ do seu público, a entrevistada diz que faz parte da missão da marca não traçar uma persona, por acreditarem que não é possível definir uma pessoa. Ela comenta que buscam fazer agrupamentos que levam em consideração a idade e comportamento de compra, mas que “se você quer fazer “ferramentas pro estilo da pessoa”, tem que agregar mil pessoas, mil estilos” (BION, informação verbal, 2020).

Além de Fernanda, a equipe de comunicação/marketing da Três conta com três pessoas: uma que coordena e garante um olhar mais estético e estratégico, e mais duas estagiárias. Esse trio cuida, basicamente, de toda parte gráfica da empresa como troca de

¹⁷ De acordo com o site Resultados Digitais, persona é a representação fictícia do cliente ideal de um negócio. Ela é baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos clientes, assim como suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações. A persona guia a criação de conteúdo e de Marketing Digital.

home, tratamento de foto, newsletter e gerenciamento das mídias sociais, indo da criação de conteúdo ao monitoramento. Dividindo as demandas de acordo com que cada pessoa é mais capaz de trabalhar.

Em sua cultura organizacional, a marca se empenha para criar ações que contribua para um envolvimento mais familiar da equipe. Ao oferecer aulas de canto, dança, alongamento e meditação, a intenção é que a equipe participasse de momentos que não necessariamente envolvesse trabalho e que tivessem a ver com o gosto deles, como a aula de canto que surgiu ao perceberem que muitas trabalhavam cantando o dia inteiro e por terem envolvimento com canto nas suas igrejas. Dessa aula surgiu um clipe¹⁸, o qual também se tornou a festa de final de ano da empresa. Além disso, em 2019, além das aulas, a equipe de RH promoveu mais ações voltadas ao bem-estar e conscientização.

Fernanda ainda conta que alguns limitantes foram encontrados pelo o caminho, que a equipe vem trilhando com mais foco e organização agora, para estruturar um cultura e ações condizentes a ela, como por exemplo a forma como alguns funcionários entendiam a meditação. “As pessoas achavam as vezes que meditação era uma religião, então tem até que tomar muito cuidado às vezes quando você quer colocar uma coisa dentro da empresa para que aquilo ali não se tornar uma coisa que segregue.” (BION, informação verbal, 2020).

Ao voltar uma atenção maior às limitações das estratégias de comunicação utilizadas nas redes sociais para construir a identidade da marca, a entrevistada retrata que com o mundo muito polarizado, está lidando com questões reais e muito necessárias, em que a interpretação é algo, a marca precisa ter a preocupação de saber lidar com 135 mil interpretações diferentes, como é o caso da Três.

Ela comenta que é uma responsabilidade muito grande uma marca se colar numa questão, levantar uma bandeira, já que não existe o mesmo certo e o mesmo errado pra todo mundo que se identifica com a empresa. Ainda pontua que tudo que puderem fazer para cuidar do ser humano como todo, inclusive respeitando a suas opiniões, principalmente internamente, a marca buscará fazer, e por isso, eles acreditam que as vezes não dando opinião é uma forma de respeitar as mais diferentes que existem no mundo.

Essa revolução de comunidade que tá acontecendo, que é totalmente necessária, eu participo pessoalmente, mas como marca acredito que a gente tem que deixar a

¹⁸ 3 + MAHMUNDI - TEMPO PRA AMAR. [S. l.: s. n.], 2019. 1 vídeo (3 min e 47 seg). Publicado pelo canal Loja Três Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=EEOLGKotB_c.

diferença rolar, a gente não pode pegar um partido, não pode pegar uma direção porque a gente não sabe. Eu acredito que uma marca não pode ter prepotência de falar o quê é certo e o que é errado. (BION, informação verbal, 2020)

Diante das informações extraídas da entrevista pode-se constatar que marca realmente se defende como colaborativa, e insere sua cultura organizacional em um universo empreendedor de liberdade e capacitação. Se faz perceptível que o relacionamento com o cliente é encarado como algo quase que ocasional, e pouco se é pensado para o alimentar com um convívio que vai além da venda, do comercial. Isso muito se dá pela falta de clareza do que os gestores consideram “certas e erradas”, pois na busca de abraçar todos, a marca acaba se mostrando fraca o suficiente para encarar crises futuras.

4.3 PRÁTICAS NAS REDES SOCIAIS

Com o intuito de identificar as estratégias de comunicação praticadas pela Tres em suas redes sociais, foram elencados determinados indicadores tanto qualitativos, ao retratar a frequência de postagem e o engajamento das publicações (número de curtidas ou visualizações), quanto quantitativos, quando analisados os tipos de conteúdo, linguagem e resposta do público.

Para definir os campos a serem analisados, foi observado que as únicas redes sociais divulgadas pela marca são o Instagram, Facebook, Youtube e e-mail, por meio das newsletters enviadas aos clientes que cadastram seus e-mails no site. Tendo em mente que, além de precisar ter fácil acesso às informações, era preciso escolher canais de comunicação da marca onde as interações ativas consigam ser mais evidentes, por isso esta presente análise levantou dados dos conteúdos postados.

Alinhado ao objetivo, cada rede social possuirá alguns critérios diferentes para que se possa encarar a particularidade de cada um ao observar limites e possibilidades de estratégias aplicadas nelas.

No caso do instagram, por ter sido o principal canal de comunicação diante do caso limitante da denúncia já colocada em observação, a delimitação de tempo se fez necessária para conseguir evidenciar ações aplicadas pela marca nos primeiros 30 dias após o dia da denúncia e 30 dias um ano após este mesmo dia. Com tal comparativo, fica em evidência o que seria um novo momento para a marca.

Para conseguir entender como estão criando e divulgando os conteúdos audiovisuais da marca, a delimitação de tempo ao analisar o canal no Youtube abrange os últimos 4 anos. Por fim, o Facebook leva em consideração 30 postagens, para tomar ciência de como os conteúdos são gerenciados na página da marca.

Cabe destacar que em alguns períodos de análise, por conta da pandemia do novo Coronavírus, o Brasil se encontrava em um sistema de *lockdown*, em que os únicos espaços comerciais abertos eram apenas aqueles que vendiam produtos essenciais para a sobrevivência em isolamento em casa. Logo, há na análise um olhar crítico sobre o comportamento situacional da marca.

4.3.1 - Análise I: Instagram

Em seus 10 anos de existência, o Instagram é uma rede social que busca estar em constante aperfeiçoamento do que se conhece sobre compartilhamento de conteúdos digitais visuais. Com uma acesso mais restrito a dispositivos móveis e sendo a sexta rede social mais utilizada no Brasil de acordo com a pesquisa "Digital 2019" feita pela We Are Social, essa plataforma abrange 1 bilhão de usuários ativos em um alcance mundial.

Comprada pelo Facebook Group em 2012, essa rede social busca ser um ciberespaço de compartilhamento completo, o Instagram lançou ferramentas internas que concorrem diretamente com redes sociais que são mais específicas, como o TikTok e o SnapChat. Ao mesmo tempo, ela busca estar cada vez mais integrada às outras plataformas do seu dono, como é o caso dos anúncios pagos, os quais ganharam destaque no ano de 2020 por terem crescido 40% no Instagram, passando 6,9% em comparação a mesma prática efetuada no Facebook.

Até novembro de 2020, 136 mil seguidores e somavam 7.565 publicações. A análise delimitou-se à observação do conteúdo postado no feed perfil diante da necessidade de encontrar uma ferramenta dentro da rede social que oferecesse conexões¹⁹ passíveis de serem observadas independente do tempo.

Logo, o alcance de tempo escolhido para análise foram os conteúdos postados entre os dias 16/05/2019 e 20/06/2019, para observar as ações tomadas pós denúncia, e entre

¹⁹Amaral, Frago e Recuero (2011), ao trabalhar a Análise de Rede Social, utilizam a palavra "conexão" para se referir a necessidade de selecionar indicadores como um link, uma quantidade de comentários, comentários recíprocos, "amigos" do sistema etc. Essas conexões podem determinar diversos aspectos dos resultados observados e precisam ser tomadas com cautela diante de sua problemática de pesquisa e sua abordagem do objeto.

20/05/2020 e 20/06/2020, para comparar as ações um ano após o ocorrido. O que significa um total de noventa e sete conteúdos entre fotos e vídeos, já que normalmente são realizadas três postagens por dia, as quais estão listados na tabela a seguir.

TABELA 1 – Lista das postagens no perfil do Instagram da Três
entre 16 de maio e 20 de junho de 2019

| Data de postagem | Conteúdo | Legenda | Nº de comentários | Nº de comentários respondidos | Nº de curtidas |
|------------------|--|--|-------------------|-------------------------------|----------------|
| 16/05 | Foto campanha - produto | camisa textura disponível no site e nas lojas | 2.824 | 0 | 693 |
| 12/06 | Foto campanha - produto | mochila tampa www.lojatres.com | 12 | 0 | 351 |
| 12/06 | Foto campanha - produto | www.lojatres.com/lojas | 12 | 0 | 359 |
| 12/06 | Foto campanha - 3.café | 3.café pinheiros-sp | 6 | 0 | 611 |
| 13/06 | Foto campanha - produto | babuche bico disponível no site e nas lojas | 46 | 0 | 350 |
| 13/06 | Foto campanha - produção do editorial | www.lojatres.com | 15 | 0 | 348 |
| 13/06 | Foto campanha - loja | www.lojatres.com/lojas | 28 | 0 | 864 |
| 14/06 | Foto informal - por trás das cenas editorial | www.lojatres.com | 7 | 0 | 237 |
| 14/06 | Foto campanha - loja | www.lojatres.com/lojas | 11 | 0 | 387 |
| 14/06 | Foto campanha - produto | bolsa palha www.lojatres.com | 22 | 0 | 325 |
| 15/06 | Foto campanha - Produto | acessórios disponíveis no site e nas lojas | 25 | 0 | 198 |
| 15/06 | Foto campanha - Produto | www.lojatres.com/lojas | 30 | 0 | 395 |
| 15/06 | Foto informal - por trás das cenas editorial | www.lojatres.com | 42 | 0 | 178 |
| 16/06 | Foto campanha - Produto | vestido tubinho www.lojatres.com | 31 | 0 | 309 |
| 16/06 | Foto campanha - Produto | brinco oval www.lojatres.com | 22 | 0 | 293 |
| 16/06 | Foto campanha - produto no espaço da loja | bota fivela www.lojatres.com | 27 | 0 | 323 |
| 17/06 | Foto campanha - loja | www.lojatres.com/lojas | 9 | 0 | 224 |

| | | | | | |
|-------|--|--|----|---|-----|
| 17/06 | Video informal - por trás das cenas editorial | www.lojatres.com | 20 | 0 | 138 |
| 17/06 | Foto campanha - Produto | blusa nó www.lojatres.com | 25 | 0 | 211 |
| 18/06 | Foto campanha - Produto | maiô listrado dupla face www.lojatres.com | 20 | 0 | 278 |
| 18/06 | Foto informal - materiais de editorial de campanha | www.lojatres.com | 5 | 0 | 231 |
| 18/06 | Foto campanha - produtos em espaço da loja | www.lojatres.com/lojas | 17 | 0 | 245 |
| 19/06 | Foto campanha - Produto | acessórios www.lojatres.com | 5 | 0 | 178 |
| 19/06 | Foto campanha - Produto | blusa botão www.lojatres.com | 12 | 0 | 149 |
| 19/06 | Foto campanha - espaço do <u>3.café</u> | 3.café na loja de pinheiros-sp | 20 | 0 | 174 |
| 20/06 | Foto campanha - espaço loja | www.lojatres.com/lojas | 7 | 0 | 248 |
| 20/06 | Video campanha - promovendo o site | www.lojatres.com | 2 | 0 | 100 |
| 20/06 | Foto informal - materiais de editorial de campanha | www.lojatres.com/feminino/novidades | 6 | 0 | 197 |

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Em uma breve e primária observação dos dados, é constatado que, apesar de haver documentações que comprovam que os esclarecimentos sobre a denúncia ligada diretamente aos princípios comunicacionais da marca tenham sido feitos da página do Instagram da marca, não há nenhuma publicação ativa em que a marca aborda o assunto. Podendo ter sido apagada ou arquivada.

Mesmo que de alguma forma esteja presente em outras publicações feitas nos 30 dias seguintes, a grande massa de comentários voltados para o assunto se concentram na publicação feita quatro dias antes da matéria ir ao ar. Ao observar a discrepância da quantidade de comentários no dia 16/05 para os outros dias, nota-se que a interação começou a diminuir.

Voltando a publicar 22 dias depois, em 12/06, estabelecendo um cronograma constante de três publicações por dia, a comunicação da Três se limita a falar sobre novas coleções e espaço da loja por meio de nenhum conteúdo tenha originado da colaboração com

algum indivíduo, divulgando em 23 de 28 publicações, o link do seu e-commerce. Além disso, não há nenhuma resposta evidente advinda da marca neste período.

TABELA 2 – Lista das postagens no perfil do Instagram da Três entre 20 de maio e 20 de junho de 2020

| Data de postagem | Conteúdo | Legenda | Nº de comentários | Nº de comentários respondidos | Nº de curtidas |
|------------------|---------------------------------------|---|-------------------|-------------------------------|----------------|
| 20/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | MAR1 NOVA COLEÇÃO | 7 | 2 | 384 |
| 21/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | VESTIDO SOBRE ref 008085 | 1 | 1 | 226 |
| 22/05 | Foto Informal- produto | nova coleção no ar, confira em www.lojatres.com nosso bazar de 50% também está disponível ❤ | 0 | 0 | 290 |
| 23/05 | Foto de campanha - Bazar | confira nosso bazar online, tudo com 50% www.lojatres.com blusa quadrada 007763 | 2 | 1 | 220 |
| 25/05 | Foto de campanhas diversas - Bazar | BAZAR 50% OFF - BODY REGATA ref 007623 BLUSA PLISSE ref 007004 ARGOLA PÉROLAS ref 007392 | 1 | 1 | 400 |
| 26/05 | Foto Informal- produto | em breve ✨ | 6 | 1 | 449 |
| 26/05 | Foto Informal- produto | amanhã nova coleção maio2 em breve disponível no site :) | 61 | 3 | 2.746 |
| 27/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | Nova coleção disponível no site | 76 | 1 | 2.025 |
| 27/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | toda nova coleção disponível no site blusa linho 008110 saia linho 008126 vestido poá 007967 | 0 | 0 | 212 |
| 28/05 | Foto Informal- produto | toda coleção maio 2 está disponível no site :) saia renda 008127 camisa gola 008112 calça wavy 008116 | 2 | 0 | 363 |
| 28/05 | Foto Informal- produto | Nova coleção ✨ vestido cores ref 008274 vestido decote ref 008274 | 11 | 2 | 892 |
| 01/06 | Foto de campanhas diversas - Bazar | BAZAR Macacão argola ref:007067 jardineira mini ref:006797 colete xadrez ref:006988 | 8 | 3 | 412 |

| | | | | | |
|-------|--|--|----|---|-------|
| 05/06 | Foto de campanha - Lançamento coleção | confira nossa nova coleção ✨ disponível no site www.lojatres.com | 0 | 0 | 459 |
| 06/06 | Foto de campanha - Lançamento coleção | confira nossas novidades em: www.lojatres.com nosso bazar 50% off também continua por lá <3 | 18 | 0 | 1.704 |
| 06/06 | Foto - Colaboração influencer | @beatrizgdias com nosso vestido da nova coleção <3 vestido ref.: 008212 nosso bazar 50% off continua em nosso site: www.lojatres.co | 6 | 0 | 397 |
| 08/06 | Foto de campanhas - Bazar | nosso bazar continua em nosso site - 50% de desconto - vestido color ref: 007819 body transpasse ref: 007171 vestido poá ref:007581 | 5 | 1 | 242 |
| 09/06 | Foto de campanha - Produto | nova coleção disponível no site top brigite ref 008210 blusa golinha ref: 008185 | 2 | 1 | 755 |
| 11/06 | Foto produto e arte gráfica - promoção relampago | só hoje até as 23:59, até 50% de desconto em produtos das últimas coleções vem ver no site www.lojatres.com | 3 | 0 | 385 |
| 11/06 | Foto de diferentes campanhas - produtos | confira as nossas coleções disponíveis no site www.lojatres.com | 5 | 0 | 556 |
| 12/06 | Foto Informal - produto | nova coleção já disponível no site, vem conferir ✨ www.lojatres.com casaco manchas ref 008281 | 0 | 0 | 374 |
| 12/06 | Foto Informal - produto | nova coleção já disponível no site www.lojatres.com ✨ | 3 | 0 | 1.046 |
| 13/06 | Foto de campanha - Produto | nosso bazar continua no site com até 70%OFF www.lojatres.com | 2 | 1 | 688 |
| 14/06 | Foto de campanha - Produto | nova coleção já disponível no site, vem conferir em www.lojatres.com | 1 | | 684 |
| 15/06 | Foto de campanha - Produto | Verificado Confira as novidades dessa coleção ❤️ Ref: macaquinho fringe 008284 blusa elástico 008275 Calça elástico 008279 Macacão buf 008283 | 2 | 0 | 663 |

| | | | | | |
|-------|--|---|---|---|-------|
| 16/06 | Foto Informal - produto | achados do bazar ✨ peças com até 70%OFF ref:004330 ref:006697 ref:007504 | 2 | 0 | 592 |
| 17/06 | Foto produto e arte gráfica - promoção relâmpago | uma chamada de até 50% de desconto ref:008215 ref:007845 ref:008090 ref:008089 | 1 | 0 | 266 |
| 18/06 | Foto de campanhas diversas - Produtos | confira nossos últimos lançamentos no site www.lojatres.com | 7 | 0 | 712 |
| 19/06 | Foto de campanhas diversas - Produtos | vem conferir nossas últimas coleções ✨ www.lojatres.com | 2 | 0 | 497 |
| 20/06 | Foto Informal colaboração vendedores - produto | novidades e bazar disponível em nosso site ♥ confira nos stories a seleção de peças feita pelos nossos vendedores @pamps_3 e @3porcicero | 4 | 0 | 982 |
| 20/06 | Foto Informal colaboração vendedores - produto | até 70%OFF no bazar em nosso site www.lojatres.com ✨ confira nos stories a seleção feita por nossos vendedores @pamps_3 e @3porcicero | 4 | 2 | 1.119 |

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Um ano depois, é observado que a narrativa da marca ainda continua muito comercial e a linguagem direta. Conserva-se a comunicação voltada para apresentação dos produtos, porém agora, com mais detalhes e vinculando esses conteúdos a pessoas que são envolvidas ou se envolvem com a marca, como é o caso das publicações que comunicam uma espécie de curadoria feita por dois vendedores das lojas físicas ou que foram tiradas por influenciadoras.

Diante do momento social vivido no tempo delimitado para essa análise, os conteúdos começam a variar entre: **I)** Novidades no site, **II)** Divulgação da aba “Bazar” presente no e-commerce e **III)** Promoções relâmpagos. Ainda com três postagens por dia, é observado publicações que tiveram picos de interações desproporcionais ao que se segue nos cinco dias seguintes, com mais de 2 mil curtidas, dá a entender que algumas publicações podem ter sido impulsionadas²⁰ em busca de um maior alcance e envolvimento.

²⁰ De acordo com artigo publicado no site MLabs, entende-se que o impulsionamento é um recurso mais simples e com poucas opções de segmentação, feito a partir de uma publicação já feita na mídia social. Já os anúncios criados com o Gerenciador de anúncios do Facebook e permitem segmentar o público que será alcançado, o que contribui para uma melhor conversão. Mas independente do formato escolhido, é necessário investimento financeiro.

Além disso, comparando os comentários e as suas respostas nesse momento mais atual da marca, é evidente a baixa de comentários feitos pelos seguidores e um leve aumento nas respostas da marca para eles. Os comentários presentes nas postagens, muitas vezes, são referentes a dúvidas e reclamações, os quais em sua grande maioria tem um retorno da marca que indica que responderam a questão efetivamente por meio das mensagens diretas.

Com essa análise foi possível notar que, apesar do instagram ser estritamente o meio de relacionamento ativo com a consumidora da Tres, o gerenciamento de conteúdo não leva em consideração trabalhar temas relevantes para a evolução e aperfeiçoamento da identidade da marca, a qual é o elemento chave para criação de um relacionamento efetivo, consistente e constantemente transparente com o público. Em meio a possibilidades da história, insumos e alcance, os limites da marca se baseiam em conter o contato profundo com a sua comunidade, tendo apenas um conhecimento comercial sobre ela.

4.3.2 - Análise II: Youtube

Ainda de acordo com os dados da pesquisa “*Digital In 2019*”, o Youtube possui 95% dos usuários brasileiros das redes sociais presentes em sua plataforma, tornando-se a mais utilizada no Brasil. O YouTube é uma rede social de conteúdo exclusivamente audiovisual, criado em 2005, onde não é obrigatório um cadastro para ter acesso aos vídeos postados. Apesar disso, essa rede lançou o Youtube Premium, versão paga da plataforma, onde o assinante consegue ter mais benefícios, como assistir aos vídeos sem interrupção de anúncios, além de oferecer ferramentas adicionais gratuitas, seja para assinantes ou apenas pessoas cadastradas, que possibilitam uma maior interação com o conteúdo disponível, como a possibilidade de publicar comentários nos vídeos, criar playlist e se inscrever nos canais para receber notificações sobre a publicação de novos vídeos.

Com o formato de vídeo para distribuição de conteúdo sendo a mais procurada para áreas que vão de entretenimento a educação, investir nessa rede social é garantir uma distribuição efetiva e orgânica. Principalmente diante o Youtube ser a segunda maior plataforma de pesquisa, ficando apenas atrás do Google.

Criado em março de 2016, o canal da Três possui, no tempo da contabilização dos dados, 206 inscritos e 53 vídeos. Diante do fato de ser uma das três redes sociais divulgadas no e-commerce da marca, essa análise possui o objetivo de elencar a forma de uso da

plataforma, com base na constância de publicação, linguagem, narrativa e envolvimento do público, destacados na tabela abaixo.

TABELA 3 – Lista dos conteúdos audiovisuais publicados no canal da Três

| Data de postagem | Título do vídeo | Conteúdo | Nº de visualizações | Nº de gostei | Nº de não gostei |
|------------------|--|---|---------------------|--------------|------------------|
| 23/03/2016 | making off - WE NOT ME para #tresporvoces | Making off do editorial da coleção We not Me para #tresporvoces | 501 | 5 | 0 |
| 18/04/2016 | TRÊS WELCOME | Apresentação de nova coleção lançada em abril | 779 | 5 | 0 |
| 24/04/2016 | #bodyday | Volta de estoque | 1.641 | 3 | 0 |
| 06/06/2016 | Bastidores #1 Coleção Cocriativa | Mostra os bastidores da marca e a essência colaborativa | 1.745 | 26 | 0 |
| 13/06/2016 | Bastidores #2 Produção | Mostra os bastidores da marca e a essência colaborativa | 359 | 4 | 0 |
| 15/06/2016 | Coleção #16 | Lançamento de coleção | 529 | 1 | 0 |
| 23/06/2016 | Bastidores #3 Making off | Mostra os bastidores da marca e a essência colaborativa | 366 | 4 | 0 |
| 07/07/2016 | Bastidores #4 Nas Lojas | Mostra os bastidores da marca e a essência colaborativa | 457 | 5 | 0 |
| 10/08/2016 | coleção cocriativa | Anúncio sobre chegada de nova coleção | 134 | 0 | 0 |
| 15/09/2016 | brechó replay + loja três #tresporvoces | nova coleção | 662 | 12 | 0 |
| 20/09/2016 | #2 brechó replay + loja três #tresporvoces | nova coleção | 253 | 1 | 0 |
| 28/09/2016 | um dia com Nathalie Passos do Naturalie Bistrô | lifestyle | 1.203 | 13 | 0 |
| 29/09/2016 | receita rápida: tartar de banana pela chef Nathalie Passos | lifestyle | 6.937 | 80 | 1 |
| 04/10/2016 | lançamento coleção #28 | nova coleção | 198 | 2 | 0 |
| 11/10/2016 | coleção AM/PM #tresporvoces | nova coleção | 830 | 18 | 0 |
| 17/10/2016 | 1,2,3...batom! | lifestyle | 101 | 2 | 0 |
| 21/10/2016 | violência, por Victor da Justa #tresporvoces | nova coleção | 231 | 4 | 0 |

| | | | | | |
|------------|---|--|-------|----|----|
| 01/12/2016 | olá, dezembro! (parte I) | campanha de dezembro | 610 | 8 | 0 |
| 03/01/2017 | tchau, 2016! | campanha de ano novo | 80 | 3 | 0 |
| 09/01/2017 | retrospectiva 2016 #tresporvoces | retrospectiva | 91 | 1 | 0 |
| 23/01/2017 | mercúrio coleção cocriativa #tresporvoces | nova coleção | 231 | 3 | 0 |
| 09/02/2017 | carnaval I #tresporvoces | nova coleção | 151 | 0 | 0 |
| 17/02/2017 | carnaval II #tresporvoces | nova coleção | 168 | 3 | 0 |
| 28/03/2017 | luiza brasil para #tresporvoces | nova coleção | 1.583 | 1 | 0 |
| 04/05/2017 | carpaccio de abobrinha / naturalie bistrô para #tresporvoces | lifestyle | 176 | 6 | 0 |
| 04/05/2017 | salpicão vegano / naturalie bistrô para #tresporvoces | lifestyle | 808 | 26 | 0 |
| 12/05/2017 | dia das mães #tresporvoces | campanha dia das mães | 70 | 2 | 0 |
| 23/05/2017 | brownie vegano / naturalie bistrô para #tresporvoces | lifestyle | 290 | 10 | 0 |
| 14/06/2017 | toda forma de amor pt.3 :) | campanha dia dos namorados | 258 | 1 | 0 |
| 07/08/2017 | por trás de peças, pessoas #tresporvoces | campanha por trás de peças, pessoas | 1.811 | 14 | 3 |
| 16/08/2017 | esse não é um vídeo institucional chato | vídeo institucional | 6.203 | 40 | 12 |
| 06/09/2017 | tres.masc | nova coleção | 136 | 0 | 0 |
| 11/12/2017 | chegamos sp ;) | nova loja em São Paulo | 258 | 3 | 1 |
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 24 | 0 | 1 |
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 41 | 1 | 0 |
| 22/08/2018 | linha fes. - loja três | nova coleção | 184 | 1 | 0 |
| 22/08/2018 | coleção mona - loja três | nova coleção | 168 | 2 | 0 |
| 11/10/2018 | victoria yamagata para três | nova coleção | 439 | 12 | 3 |
| 29/01/2019 | 3 + Mahmundi | homenagem a equipe | 945 | 11 | 4 |
| 29/01/2019 | 3 + Mahmundi - Tempo Pra Amar | homenagem a equipe + clipe musical colaborativo | 876 | 12 | 10 |

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Com 20 publicações em 2016, 18 em 2017, 13 em 2018 e 2 em 2019, é observado que o canal da marca não possui um cronograma delimitado a ser seguido. Havendo publicações de diferentes vídeos em um mesmo dia, como aconteceu em 2018, também se pode constatar

que o uso da plataforma se volta mais para objetivo de se fazer presente e obter um local para armazenar conteúdos no formato de vídeos.

Apesar de haver diferentes temáticas, as narrativas trabalhadas são em sua grande maioria produto de divulgação de campanha, como o do dia das mães de 2018 e o dia dos namorados de 2017, ou nova coleção, sendo que dentro desse há mais conteúdos sobre aquelas foram realizadas por meio de colaboração. Com um destaque especial para os vídeos que retratam o *lifestyle* da marca como “por trás de peças, pessoas #tresporvoces”, “esse não é um vídeo institucional chato”, “receita rápida: tartar de banana pela chef Nathalie Passos” e “3 + Mahmundi”, esses são os vídeos mais assistidos no canal.

A linguagem empregada nos vídeos é mais visual. Sem muitos dizeres, os vídeos trabalham com o conceito das campanhas e coleções. Algo muito relacionado ao tempo de duração de cada vídeo, que com o objetivo de ser dinâmico, é curto, sendo que na sua grande maioria não passa de 1 min.

Algo que se repara ao primeiro olhar para o canal da Três é a quantidade baixa de inscritos para uma marca que possui um bom alcance em sua página do instagram. Isso chama atenção e explica o baixo envolvimento dos seguidores da marca com o canal. Pois, apesar de ter uma visualização condizente ao número dos inscritos, a falta de integração e valorização de todos os canais de comunicação e relacionamento da marca, impactam no fundamento sobre obter uma rede social onde não há gerenciamento de relacionamento.

4.3.3 - Análise III: Facebook















Com mais de 2,2 bilhões de contas ativas no mundo, o Facebook segue sendo o líder mundial e a segunda rede social mais utilizada no Brasil - por 130 milhões de usuários do país. Ele é versátil e abrangente, reunindo muitas funcionalidades no mesmo lugar. Serve tanto para gerenciar negócios - estando integrado às outras plataformas do grupo quando o assunto é mercado, quanto para conhecer pessoas, relacionar-se e informar-se.

E quando o assunto é relacionamento com o consumidor ele pode ser um bom espaço para se investir, já que as suas ferramentas permitem gerar conteúdo relevante, personalizado e autoral como um meio de se relacionar com o cliente e o atrair para a empresa, algo que contribui muito para o gerenciamento de comunidades virtuais.

Criada logo no início da marca, em fevereiro de 2013, a página da Três possui até então 14.305 seguidores e 14.118 curtidas. Foi delimitado as últimas 30 publicações

realizadas na página da marca para analisar, com o intuito de elencar os tipos de conteúdos publicados e o engajamento do público com a presença da marca na rede social.

TABELA 4 – Lista das postagens da página no Facebook da Três entre 08 de agosto e 01 de outubro de 2020

| Data de postagem | Conteúdo | Legenda | Nº de comentários | Nº de curtidas | Nº de compartilhamento |
|------------------|--------------------------|---|-------------------|----------------|------------------------|
| 08/08 | Foto - colaborativa | @biascaramussa com nosso vestido listrado  Site e lojas com descontos de até 50%  | 0 | 7 | 1 |
| 10/08 | Foto - colaborativa | @dudanavarro com nosso maiô enrolado  | 2 | 6 | 0 |
| 10/08 | Foto - editorial produto | nosso vestido mais amado de volta para o estoque  | 0 | 29 | 1 |
| 12/08 | Foto - editorial produto |  Nova sandália por aqui  essa e mais coisas em nosso site e lojas www.lojatres.com | 1 | 5 | 1 |
| 13/08 | Foto - editorial produto | Nosso vestido  já disponível online | 2 | 16 | 1 |
| 14/08 | Foto - editorial produto | Saia onça  já disponível online e em nossas lojas | 0 | 6 | 1 |
| 17/08 | Foto - editorial produto | Vestido acetinado + sandália bege  | 0 | 11 | 0 |
| 17/08 | Foto informal - produção | escolhendo flores para loja  flor de alcachofra | 0 | 4 | 0 |
| 17/08 | Foto informal - loja | nosso cantinho no itaim bibi  travessa dr Leopoldo nº53 | 1 | 2 | 0 |
| 26/08 | Foto - colaborativa | @eduardasmc com nossas novidades  | 0 | 4 | 0 |
| 26/08 | Foto - produto | nossa bolsa mini pregas  | 0 | 1 | 0 |
| 26/08 | Foto - colaborativa | - | 0 | 2 | 0 |
| 26/08 | Foto - editorial produto | - | 0 | 2 | 0 |
| 27/08 | Foto - editorial produto | nosso macacão ombro  | 0 | 5 | 1 |

| | | | | | |
|-------|---------------------------------------|--|---|---|---|
| 27/08 | Foto informal - produto | Top veludo ✨ | 0 | 1 | 0 |
| 28/08 | Foto - espaço loja | nossas lojas também em FLASH SALE ♥ tudo com 30% de desconto | 1 | 7 | 1 |
| 31/08 | Foto - editorial produto | - | 1 | 4 | 1 |
| 31/08 | Vídeo - conceito/lifestyle | ♥ | 0 | 0 | 1 |
| 03/09 | Foto - editorial produto | @eduardasmc com nosso vestido busto ♥ | 2 | 8 | 1 |
| 04/09 | Foto - editorial produto | □ ♥ nossos sapatos | 0 | 5 | 1 |
| 08/09 | Foto informal - divulgação enquete | ajude a gente a escolher o que fazer com essas duas estampas para o verão □ pergunta do dia em nosso stories ✨ ✨ | 2 | 4 | 1 |
| 08/09 | Foto - editorial produto | polo tricot offwhite- novidade online ✨ www.lojatres.com | 1 | 3 | 1 |
| 09/09 | Foto - Colaborativa | @dudanavarro com nosso biquini fivela □ | 0 | 0 | 0 |
| 09/09 | Foto - Colaborativa | novidade do dia no nosso site ✨ com @biancafariab | 1 | 3 | 1 |
| 10/09 | Foto - Colaborativa | @eduardasmc com nossa blusa tule □ | 1 | 3 | 1 |
| 11/09 | Foto - editorial produto | nossa calça xadrez 🌻 peça favorita por aqui! | 1 | 7 | 1 |
| 14/09 | Foto - espaço loja | detalhes da nossa loja de higienópolis □ rua alagoas 820 | 2 | 2 | 1 |
| 14/09 | Foto - editorial produto | novidade no ar 🌸 nosso vestido entremeios tiedye | 0 | 0 | 0 |
| 16/09 | Foto - editorial campanha | corre lá e confira o que chegou de novo em nosso site www.lojatres.com ♥ | 0 | 0 | 0 |
| 01/10 | Foto - editorial produto | - | 2 | 1 | 0 |

Fonte: Elaborada pela autora (out/2020).

Nas práticas aplicadas no Facebook, observa-se a possibilidade de postar as mesmas publicações do Instagram no mesmo momento, tanto na linha do tempo quanto nos *stories*²¹. Ainda assim, elas não seguem o mesmo cronograma e quantidade de publicações do Instagram, não havendo uma constância própria definida para rede social e o público inserido ali.

A narrativa se origina da preferência em aplicar os conteúdos que trazem a linha de um relacionamento mais orgânico, por meio das postagens de conteúdos feitos pelos clientes e compartilhados com a marca. Isso é reparado por conta das fotos colaborativas estarem presente na grande maioria das publicações diárias. Diante dessas ações da marca, a linguagem continua direta e comercial, destacando os produtos.

Com a análise desses dados é possível observar uma estratégia que valoriza mais os *lifestyles* possíveis de se originar de cada peça, construindo ali um espaço de um relacionamento mais leve. Porém, diante das possibilidades que os recursos do Facebook oferecem, a marca não explora ações que gerem conversas mais profundas com o público sobre temas que os conectem.

4.4 Questionário

Para que o estudo abrangesse o olhar dos consumidores da marca nos meios digitais, foram coletados dados qualitativos oriundos das respostas de 26 pessoas que seguem a marca e aceitaram responder um questionário que tinha o objetivo de compreender o impacto da denúncia, encarada como um limite das estratégias da identidade da marca, sobre o seu relacionamento com quem a acompanha ou acompanhou em algum momento.

O questionário, que pode ser visto no Apêndice “B”, foi composto por 6 questões - sendo apenas duas delas, questões abertas, nas quais o entrevistado tinha a possibilidade de compor a resposta da maneira como preferisse. Com elas, buscou-se entender como se iniciou o contato com a marca, o espaço digital que ela se relaciona com a marca, o tipo de conteúdo que ela mais se agrada, além do conhecimento e impacto da notícia sobre a denúncia.

As consumidoras que responderam as questões foram convidadas uma a uma após observar que elas seguiam a marca no Instagram e não residiam no Rio de Janeiro, isso porque o termo “consumidor” trabalhado aqui, não se limita apenas aos indivíduos que já

²¹ A função do Instagram que permite que os usuários publiquem fotos e vídeos rápidos, que podem ser editados com filtros, música, figurinhas, tag de produtos, entre outros, e que só podem ser visualizados por um período curto de tempo, pois saem do ar em 24 horas.

efetuaram a compra de um produto da loja, mas alcança pessoas que consomem os conteúdos e a identidade da marca o suficiente para decidirem seguir e acompanhar a página da Três.

Com 17 afirmações, o Instagram é o grande impulsionador de alcance da Três, sendo a maioria das respostas das entrevistadas ao serem questionadas sobre como elas conhecem a marca. Depois dela, seis respostas indicam que indicação de amigas e parentes levaram as pessoas a tomarem conhecimento sobre a existência da loja. Essa amostragem confirma que apesar do tamanho da empresa e por só estarem localizadas fisicamente na região sudeste do Brasil, a Três possui um amplo alcance digital em diferentes pontos do Brasil, e indica a existência de uma comunidade virtual e local que vê valor na marca, o suficiente para indicar.

Como já se esperava, a força do Instagram se repete. Ao observar os espaços em que interagem com a marca, 100% das entrevistadas responderam a rede social, mas algo interessante e que se contrapõe a esse dado, é que entre elas nenhuma acompanha a marca pelo Youtube e Facebook. 50% interagem ou interagiram com o site/e-commerce e apenas 15,4% se relacionam com a marca pela newsletter enviada para os e-mails.

Essas informações indicam que, as redes sociais onde a marca mais investe em publicações de conteúdos que apresentam a sua identidade conceitual não são seguidas, necessariamente, pelas mesmas pessoas que a seguem no Instagram. O que faz a marca construir um relacionamento cada vez mais comercial, porém em cima de um conteúdo que carrega um conceito que levam as consumidoras a definir a marca como colaborativa (11,2%), jovem (80,8%), acessível (57,7%), *street style* (26,9%), atemporal (38,5%), versátil (61,5%), criativa (65,4%) e Inclusiva (7,7%), por acompanharem postagens que trazem um linha de colaboração, publicando fotos feitas pelos cliente ou conteúdos feitos por influenciadoras, Lifestyle, por meio de conteúdos que não mostram produto e de produção própria, ao divulgar campanhas e lançamento de coleção, por exemplo.

Ao categorizar os tipos de conteúdos produzidos, a busca se deu por compreender qual tipo as consumidoras gostam mais de acompanhar e os dados confirmam mais uma vez a existência de um relacionamento comercial entre marca e o seu público, pois 42,3% das entrevistadas disseram gostar mais dos conteúdos originados das produções próprias da marca e 19,2% disseram gostar mais de conteúdos colaborativos sim, porém produzidos por pessoas influentes.

Apesar de ainda haver 38,5% do nosso universo gostando de ver na página da Três conteúdos colaborativos produzidos organicamente por cliente da marca, a média dos dados

nos indicam que os conteúdos que trazem mais conversa do que conversão de compra não são os prediletos, podem indicar uma falta de relevância no posicionamento da marca, e por consequência, na manutenção do gerenciamento de estratégias de comunicação ligadas ao relacionamento com o público.

Com 38,5% das consumidoras dizendo que sabiam do caso da denúncia e 61,5% dizendo que nunca souberam do caso, busca-se compreender os impactos em ações e sentimentos oriundos da notícia cometidos pelas entrevistadas. Isso porque ao se trata de um caso que coloca em jogo a identidade colaborativa, de valorização de cadeia e impulsionadora de capacitações que a marca defende em jogo, mostrando não apenas existência de limitações presentes nas estratégias de comunicação, mas também o surgimento de novas.

Na busca por significados presentes nesses dados coletados, as informações solicitadas foram categorizadas em sentimentos e ações tomadas após o conhecimento do caso noticiado. A primeira coisa a ser notada é que há reconhecimento por parte das consumidoras sobre a “filosofia tão bonita”, dos “valores que contemplavam a marca” e da identificação entre eles. Mas com denúncia os sentimentos gerados nelas são retratados por “ojeriza”, “surpresa”, “tristeza”, “indignação”, “decepção”, “repulsa”, “bloqueio”, “revolta”, “incômodo”, “injustiça”, “nojo”, “insegurança” e “traição”.

Diante dos objetivos desta análise, destacamos algumas palavras que trazem indícios de uma fraqueza que com criatividade podem se tornar uma oportunidade para a marca, como por exemplo, ter conhecimento que há pessoas bloqueadas em relação de qualquer coisa advinda da marca, ou saber sobre o sentimento de insegurança, e começar a criar estratégias para trazer mais segurança e certeza sobre características da identidade conceito da marca.

Mas, diante das respostas, novas categorias surgiram para que pudéssemos observar lembranças que as consumidoras tinham sobre acontecimentos relacionados à temática da matéria, ocorrido na época. Duas consumidoras disseram ter conhecimento de situações parecidas que aconteceram com clientes nas lojas físicas e que já tinham passado por situações desnecessárias por meio de comentários originados de uma vendedora que aparentava ser gerente em uma das lojas do Rio de Janeiro.

O fato de o questionário ter sido feito um pouco mais de um ano depois da publicação da matéria, se torna ainda mais relevante por saber que apesar da indignação, após esse tempo algumas consumidoras já cientes sobre o caso já voltaram a consumir os produtos. Por mais

que isso não signifique que um relacionamento de conexão de identidades possa voltar a acontecer.

5 RESULTADOS

Na procura de elencar de forma clara e objetiva as estratégias de comunicação digital que são postas em prática para uma marca que possui uma identidade colaborativa e avaliar os seus limites e possibilidades, optou-se por utilizar da técnica de estudo de caso, onde se observou uma marca que reconhece ser colaborativa e que trabalha em cima das nuances do termo há mais de dois anos, a loja Três.

Entendendo que a integração entre a gestão corporativa e a gestão de comunicação seja essencial para um bom planejamento de crise na hora de lidar com uma limitação, no processo metodológico deste estudo se observou as práticas realizadas nas três redes sociais que a marca possui, extraindo dados qualitativos e quantitativos das publicações, além de investigar os conhecimentos da marca sobre a sua identidade colaborativa por meio de entrevista com os gestores e os limites e possibilidades com a visão do consumidor da identidade da marca.

Para que o estudo de caso compreendesse com mais precisão as decisões estratégicas de comunicação no ambiente digital, a análise feita sobre a entrevista com uma das fundadoras e gestoras da marca, é resultado de uma observação sobre as categorias analíticas estabelecidas, sendo elas: concepção da definição da identidade visual e conceitual, concepção sobre colaboração dentro e para a marca, e por fim, concepção sobre as estratégias de comunicação implementadas.

Na primeira categoria, nota-se que a definição da identidade da marca é pautada por um **visual** que respeita a decisão da loja em não determinar um estilo advindo de si, se apegando a elementos minimalistas e ambientes em branco, tudo para que a peça comunique o seus diferentes significados para os diferentes gostos de diferentes clientes que a irá consumir. Já o **conceitual** conversa com a valorização do trabalho em equipe, na colaboração, no reconhecimento e na responsabilidade perante a comunidade, por meio do impulso à capacitação.

O olhar da gestão sobre a colaboração, dentro e fora da marca, se volta para o reconhecimento da cadeia, e para a busca em trazer a visão, e até mesmo, as criações de

clientes para dentro da produção. Conclui-se então, que, a identidade da Três se volta para o "ser" colaborativo, justificando a sua denominação de marca colaborativa.

Apesar de obter um conteúdo demasiadamente comercial, as estratégias de comunicação digital se mostram alinhadas a identidade da marca, mesmo que tenham sido tomadas ocasionalmente por conta de situações específicas, como foi o caso do *lockdown* diante do Covid-19 e do momento em que a equipe de estilo estava sobrecarregada. As estratégias observadas são focadas no relacionamento com cliente no ambiente virtual, mas por ser especificamente gerenciada pelo Instagram e de forma mais passiva, por ser o consumidor quem inicia o contato, repara-se limitações para se criar pertencimento por meio das identidades – da Três e do cliente – contempladas entre si.

QUADRO 1 – Análises acerca das concepções da gestão da marca

| Concepção da definição da identidade | Concepção sobre colaboração dentro e para a marca | Concepção sobre as estratégias de comunicação implementadas |
|---|---|--|
| "a nossa arquitetura quanto a nossa linguagem visual tem que ser básica. " (BION, informação verbal, 2020) | "Dentro da marca é o reconhecimento da cadeia. " (BION, informação verbal, 2020) | "E eu precisava muito de outras mãos me ajudando , tanto nas redes sociais quanto para mostrar o estilo das outras pessoas. Então a gente teve a ideia de botar para fora essa parte, que é o #tresporvoces. " (BION, informação verbal, 2020) |
| "então a gente tentou e a gente tenta todos os dias fazer a linguagem mais neutra possível para que o que apareça seja o produto, para que sempre o produto caracterize aquilo e não a marca em si. " (BION, informação verbal, 2020) | "É realmente todo mundo ali fazendo com muito carinho, com muita dedicação e fazem isso porque se percebem dentro daquele processo. " (BION, informação verbal, 2020) | "A gente tinha alguns braços do #tresporvoces, que o primeiro braço foi isso da gente pedir pras nossas clientes mostrarem como elas usavam aquela roupa e de alguma forma fazer parte da marca , com o lifestyle delas, com o estilo delas, e isso depois evoluiu para elas desenvolverem uma coleção " (BION, informação verbal, 2020) |
| "Tanto na nossa linguagem gráfica quanto na nossa linguagem de arquitetura a gente visa essa simplicidade. " (BION, informação verbal, 2020) | "A colaboração para o lado externo tem a ver com você perceber o que as clientes querem. O que deu muita abertura pra gente fazer muitos trabalhos colaborativos com outros nomes né com as meninas, dando abertura para que outros estilos entre na marca." (BION, informação verbal, 2020) | "A gente vê quando uma pessoa tá querendo interagir mais com a gente, damos uma olhada, sempre quando a gente recebe de uma pessoa um "ah eu queria muito fazer um sei lá o que" e a gente acha que tem fit com a marca, que é bacana, a gente faz. " (BION, informação verbal, 2020) |

| | | |
|---|---|---|
| "A gente cria ferramentas para o estilo da pessoa , e não o contrário. Então na verdade a gente é um grande decifrador de estilos. O nosso papel na equipe de estilo, é tentar fazer o máximo produtos que são atemporais e que são pura interpretação. " (BION, informação verbal, 2020) | "A gente sempre percebeu que na moda é exatamente essa a questão do colaborativo do ciclo. " (BION, informação verbal, 2020) | " O relacionamento é estritamente o Instagram. Facebook a gente faz mais propaganda paga, mas essa parte mais orgânica da marca é o Instagram." (BION, informação verbal, 2020) |
| "Isso tá muito dentro dos nossos valores, da nossa missão. Acho que é abrir esse espaço de criar profissionais, assim, capacitação. Valores a gente caminha muito para esse lado colaborativo e simples. " (BION, informação verbal, 2020) | - | "Essa nova forma dos nossos vendedores se tornarem uma página também no Instagram surgiu porque a pandemia fechou todas as lojas então a gente querendo manter a nossa equipe " (BION, informação verbal, 2020) |
| "A gente tem essa frase, como um dos valores que é: ninguém faz nada sozinho e o bom de reconhecer que ninguém faz nada sozinho. " (BION, informação verbal, 2020) | - | " Faz parte da nossa missão que não exista uma persona. A gente acredita muito que não tem como a gente denominar que fulano é de tal jeito. A gente possui mil versões, mil personas. O que a gente cria basicamente são agrupamentos, que a gente segrega pela idade, pelo comportamento de compra. " (BION, informação verbal, 2020) |
| - | - | "O nosso RH tá muito focado na estruturação disso, porque é uma coisa que a empresa está implementando com mais organização agora , mas todos os outros anos a gente fez muito essa questão das aulas, esse bem-estar e tudo. " (BION, informação verbal, 2020) |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

É notório certas diferenciações na hora de utilizar cada rede social, por isso a Análise de Redes Sociais (ARS) foi realizada sem a ajuda de nenhum software próprio para essa metodologia. Portanto, os dados, aqui citados, são resultado de um trabalho de observação, e foram julgados de acordo com as experiências da pesquisadora para com a marca e as suas práticas em todo o conceito de “colaboração”. Além do comportamento observado no ambiente digital, também foram levadas em consideração, as ações internas da marca onde se trabalha a essência do seu propósito com o conceito.

Em entrevista, a marca pontua que o grande ponto de contato e gerenciamento da relação com o seu consumidor, é a sua página no Instagram, mas para que se fosse possível ter um olhar mais amplo que cooperasse para que essa pesquisa tivesse contrapontos, foi necessário observar o uso de sua página no Facebook e no seu canal do Youtube.

Ter o Instagram da marca como o principal espaço de relacionamento com seu cliente é justificável ao apresentar 90,5% a mais, no que diz respeito ao número de seguidores, em relação às outras redes sociais da marca. Isso faz com que a página seja o meio de observar o contato orgânico que o público inicia, mas sem nenhuma técnica ou indicadores específicos, além de se tornar um SAC que passa a impressão de ser mais fácil e rápido, por conta instantaneidade presente no comportamento do usuário de redes sociais.

Atualmente, todas as ferramentas da plataforma são utilizadas (*story*, *reels*, IGTV) e os conteúdos compartilhados são majoritariamente voltados para conversão em venda. Apesar da presença de conteúdos feitos pelas cliente e compartilhados com a marca por meio de marcações surgir de um objetivo de comunicar o propósito da marca em dar liberdade a diferentes formas de se expressar e viver com as roupas da marca, eles ainda sim, são acompanhados de uma narrativa que dá destaque ao produto.

Diante a crise originada da denúncia, a marca se calou durante 27 dias, retornando com as publicações, porém sem responder a nenhum comentário. Além disso, não os dois esclarecimentos postados na época não estão mais disponíveis e além dos comentários revoltados dos possíveis consumidores nas publicações seguintes a data do ocorrido. Com essa prática da marca, eventualmente comentários voltam a aparecer um ano depois como se o caso ainda não estivesse fechado.

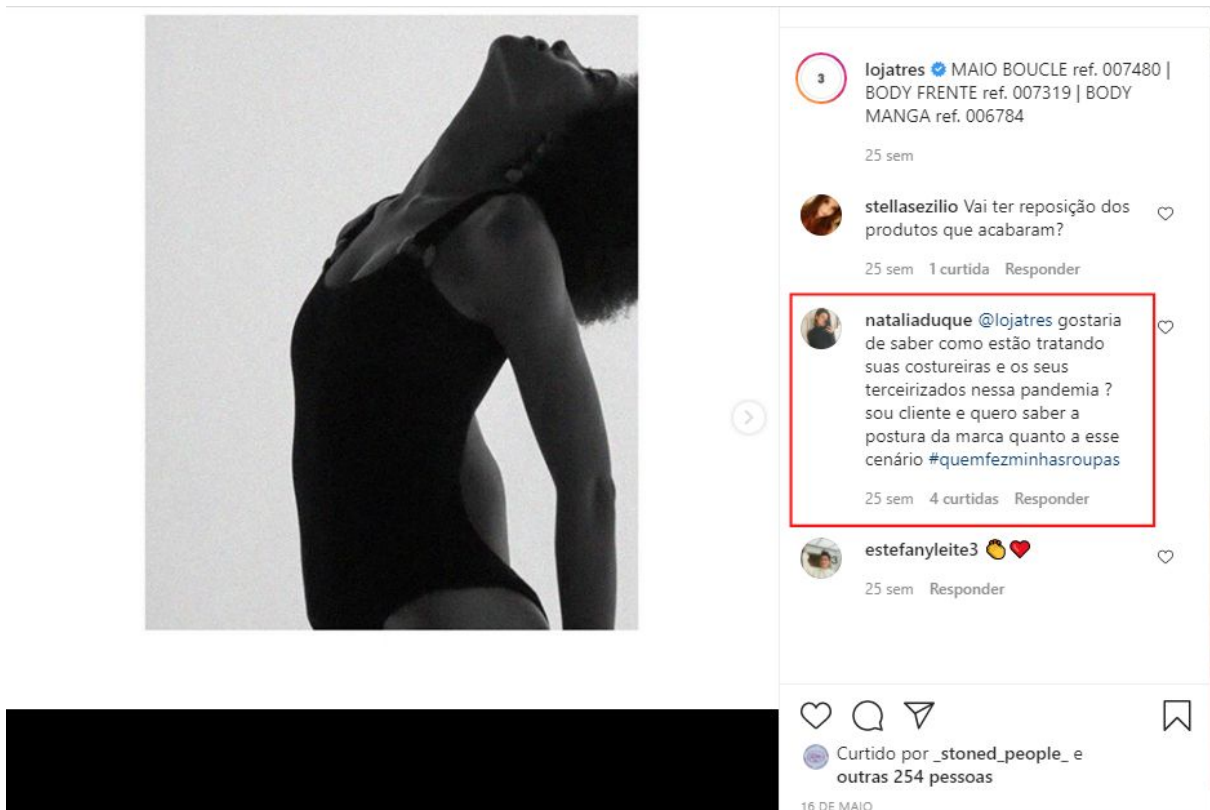


FIGURA 5 - Comentários extraídos de publicação no Instagram

Fonte: <https://www.instagram.com/lojaties/>

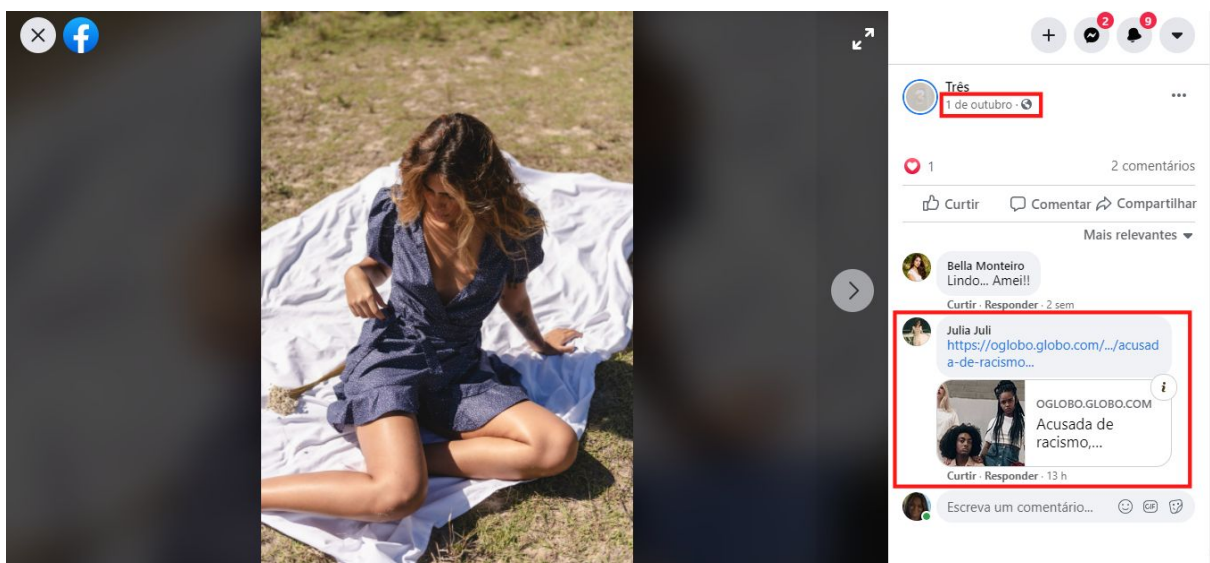


FIGURA 6 - Comentários extraídos de publicação no Facebook

Fonte: <https://www.facebook.com/lojaties>

Contendo materiais audiovisuais de campanhas online e lançamentos de novas coleções, o canal do Youtube não tem conteúdo novo desde 2019 e serve como um arquivo online dos materiais publicitários nesse formato. Com 206 inscritos, esse espaço da Tres não é

algo para se acompanhar, como sugerem os resultados do questionário realizado com pessoas que a seguem no Instagram e a quantidade de visualizações e “gostei”, servindo apenas como banco de dados para buscas na plataforma ou no Google.

A falta de um cronograma de conteúdo conciso para o Youtube, acarreta consequências advindas do algoritmo da plataforma, que ao não ver postagens mais reguladas joga para baixo a relevância, complicando uma das poucas possibilidades que as estratégias atuais proporcionam.

Já a página no Facebook acaba sendo mais utilizada para que a marca possa ter acesso ao gerenciador de anúncios que é integrado ao Facebook Business. Os conteúdos lá publicados se originam de algumas publicações do Instagram, porém com a grande maioria das narrativas segue na linha colaborativa que busca fazer com que as clientes sintam-se parte da marca. A linguagem continua sendo direta destacando o produto, sempre é possível conferir o nome do usuário da rede social, mas por se originar de outra rede social, a página no Facebook não consegue gerar tanto envolvimento e alcance por não se conectar com os perfis da plataforma.

Ao compreender a essência de compartilhamento da rede social citada acima, as práticas da Três são estratégias por comunicar conexões entre pessoas, mas o limite surge no momento em que o gerenciamento de mídias sociais não levam em consideração o fato ser necessário um cuidado singular e com particularidades que a plataforma e o seguidores do Facebook possuem. Afinal, integração é diferente de replicagem entre canais e comunicação.

Por mais que a marca não busque investir em um *lifestyles* próprio, o questionário realizado para essa pesquisa revela dados que indicam que 42,3% das entrevistadas gostam mais dos conteúdos produzidos essencialmente pela Três. Logo, este pensamento gera uma limitação que não permite compartilhar conhecimento originados de conexões entre marca e cliente, como por exemplo, o senso estético, que vai além de conexões comerciais de demanda e procura, e fortalece o relacionamento com o público.

Conteúdos colaborativos originados do compartilhamento dos clientes com a marca é um importante indicador ao analisar a estratégia de comunicação na construção da identidade da Três. Isso porque, no questionário respondido por consumidoras, essa categoria teve o segundo maior número de votação ao ser questionado o tipo de conteúdo que elas mais gostam de acompanhar na página, enquanto postagens que falam, essencialmente, do *lifestyle* da marca não foi escolhido por nenhuma das 26 entrevistadas. Isso comunica que a conteúdos

colaborativos são o formato do discurso sobre a essência da marca, e que ele é compreendido e muito bem aceito.

Porém é importante destacar que mesmo assim, o fato da gestão da marca buscar respeitar diferentes opiniões não se posicionando, gera uma limitação na estratégia, já que publicar foto do cliente com o produto da loja, por si só, não é o suficiente para falar todas as questões que uma cultura colaborativa e o próprio conceito de colaboração trazem, e não produzir uma conversa aberta e transparente sobre o assunto, principalmente após a denúncia, podem gerar mais crises causadas pela insegurança e expectativa do cliente ao conhecer uma marca colaborativa sim, mas talvez não da forma como ele compreende que deve ser.

No quadro a seguir, encontram-se a síntese das estratégias e práticas evidenciadas nos dados obtidos por meio das análises, que geram limitações e possibilidades.

QUADRO 2 – Análise acerca dos limites e possibilidades evidenciados nas estratégias da marca

| Limitações | Possibilidades |
|---|--|
| Aproveitamento e duplicação de conteúdos semelhantes em redes sociais distintas | Conteúdos colaborativos mostrando diferentes formas de se expressar por meio de uma peça e fazendo a cliente se sentir parte da cara da marca. |
| Respeito a opiniões diferentes por meio de um não posicionamento | Colaboração com vendedores por meio das redes sociais |
| A falta de um pronunciamento fixo sobre crises (denúncia) | Produções de editoriais acessíveis para o cliente se inspirar |
| Apenas a utilização de uma linguagem direta e comercial | Identidade visual neutra e simples |
| Equipe de comunicação enxuta | Coleções co-criadas com clientes e pessoas influentes. |
| Falta de alimentação no relacionamento com a comunidade da Três sobre temas que fazem parte do universo da marca | A utilização da #tresporvoce por gerar conteúdo e fazer parte das palavras-chave da definição entendida sobre a marca |
| Falta de um discurso que fale sobre capacitação, já que é algo presente na missão e faz parte da essência colaborativa da marca | - |
| Não deixar clara todas as formas de colaborar com a marca | - |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, pode-se investigar os limites e as possibilidades das estratégias digitais de comunicação escolhidas para construir a identidade de uma marca colaborativa. Além de observar as redes sociais da marca, buscando reconhecer elementos que gerassem pertencimento, foram levantadas informações a respeito da criação e concepção da identidade da marca, sob o olhar dos seus gestores e de seus consumidores. Assim, foi possível constatar e analisar a colaboração existente na Três -- que se é comunicada --, elencar as práticas de comunicação em seus espaços virtuais e averiguar os impactos de crise na relação entre gestão corporativa e comunicação da marca em sua identidade.

Com eles algumas descobertas foram feitas a respeito das interferências que as estratégias de comunicação pautadas na narrativa de colaboração da Três sofrem, todas elas estão interligadas, mostrando um certo desencadeamento de limites que se criam e possibilidades que se perdem. A primeira descoberta é sobre como a escolha pelo não posicionamento como meio de respeito a diferentes opiniões, pode desencadear inúmeras nuances que enfraquecem uma marca diante de uma crise. Pois ao ser reconhecida pelos seus propósitos, a falta de política bem definida coloca em questão a veracidade dos conceitos utilizados para defini-la.

Com isso, o conhecimento superficial sobre o que significa colaboração, se torna uma consequência a qual impacta diretamente no relacionamento com o seguidor da marca. Em busca de respeitar todas as opiniões, a marca foca em gerar apenas uma conversa comercial, e permite uma abertura para inúmeras definições diferentes por consumidor, quem, em uma possibilidade de nova crise, irá cobrar um posicionamento de acordo com o seu repertório, não aceitando qualquer explicação da marca, já que essa, por não buscar compreender melhor todas as facetas do ser colaborativo, não consegue criar uma conversa posterior a crise que possa fortalecê-la. Logo, a possibilidade de haver inúmeros pontos que precisavam ser praticados para se tornar colaborativo, se torna a segunda descoberta.

A terceira e última descoberta é sobre o vínculo do consumidor com a marca que vem apenas da venda, e isso é impactado justamente por não explorar assuntos que o universo conceitual. Com as respostas da última pergunta do questionário, é possível observar pessoas que nunca adquiriram algum produto da Três, mas que por seguir as redes sociais e desejar as

peças, elas se sentem traídas diante uma crise que impacta a construção da identidade da marca.

A principal finalidade deste estudo de caso consistiu em investigar e colocar em evidência as estratégias de comunicação praticadas pela Loja Três em suas redes para construir uma identidade baseada na colaboração. Para assim elucidar os limites e as possibilidades que os comunicadores podem lidar ao trabalhar com uma cultura colaborativa.

Além disso, a pesquisa trouxe análises e fundamentações que mostram que o ambiente digital solicita consistência no discurso, integração de canais de comunicação e gerenciamento de relacionamento com a comunidade da marca, de forma contínua e relevante.

Foram descritas aqui condições que investigam mais profundamente os impactos de gestão corporativa na gestão da comunicação de uma marca. Concluindo que as principais limitações surgem das predefinições da primeira e que a busca por abranger tantas opiniões dá liberdade para os consumidores criarem expectativas sobre a marca, enquanto essa se torna escrava da falta de criações de discussões com o seu público.

Durante o processo de elaboração de uma pesquisa é comum que limitações apareçam solicitando certas mudanças e foco para solucionar a questão problema. Para esta pesquisa, esse ponto trata da atual situação social vivenciada durante todo o ano de 2020 com as consequências ocasionadas pela pandemia do novo coronavírus.

O impacto dessa limitação ocorre no aspecto emocional, diante tantas incerteza e medo, e físicas, já que ainda que por determinação do governo há uma flexibilização, muitos se encontram em isolamento, evitando sair para lugares que não sejam de pura necessidade. Com isso, nenhuma entrevista ou visita pode ser realizada presencialmente impossibilitando a observação e análise de ambientes e comportamentos.

Por não haver uma linha de pesquisa de origem, que observava as estratégias de comunicação criadas sobre o conceito de colaboração, nesta pesquisa apenas iniciou um debate sobre a união de estratégias e cultura colaborativa, e precisou, em sua grande parte, tomar certeza sobre as observações gerais diante uma marca. A vista disso, seria interessante que em pesquisas futuras fossem estudadas a gestão de crise dentro de uma comunidade virtual e os sentidos associados ao termo “colaborativo” para empresas.

7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AMARAL, Adriana; FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel. **Métodos de pesquisa para Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **AMA: American Marketing Association**, 2020. Definitions of Marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 13 de out. de 2020.

SIQUEIRA, André. Persona: como e por que criar uma para sua empresa. **Resultados Digitais**, 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/persona-o-que-e/#:~:text=Persona%20%C3%A9%20a%20representa%C3%A7%C3%A3o%20fict%C3%ADcia,conte%C3%BAdo%20e%20de%20Marketing%20Digital.>> Acesso em: 27 de nov. 2020

BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

BERLO, David K. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BOTSMAN, R., & ROGERS, R. (2011). **O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo**. Tradução Rodrigo Sardenberg. Porto Alegre: Bookman

BREVES, Livia. Loja Três faz sucesso com preços baixos e quatro coleções por mês. **O Globo: ELA**, 2016 Disponível em: <https://oglobo.globo.com/ela/moda/loja-tres-faz-sucesso-com-precos-baixos-quatro-colecoes-por-mes-20329568>>. Acesso em: 5 de nov. de 2019

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. In: MORAES, Denis. **Por uma outra comunicação. Mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003

CORRÊA, C. H. W. **Comunidades Virtuais gerando identidades na sociedade em rede**. (2004). Disponível em: <https://periodicos.uff.br/ciberlegenda/article/view/36730/21307> Acesso em 17 Set 2020

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

_____ ; BROWN, Devon. **Conceptualizing involvement, participation and workplace decision process**. In: TOURISH, Dennis; HARGIE, Owen. Key issues in organizational communication. British Library, 2004.

DUARTE, Sofia. Marca de moda se pronuncia após ser denunciado por racismo e assédio moral. **Capricho**, 2019. Disponível em: <https://capricho.abril.com.br/moda/marca-moda-loja-3-se-pronuncia-apos-ser-denunciad-a-por-racismo-e-assedio-moral/>. Acesso em: 10 de nov. de 2020.

FISHER, B. A. **Interpersonal communication: pragmatics of human relationships**. New York: Random House, 1987

GANSKY, L. **Mesh: Porque o Futuro dos Negócios é Compartilhar**. Rio de Janeiro: Alta Books. 2011.

_____. **Lisa Gansky: o futuro dos negócios é o "mash"**, 2011. Ted Talks website. Disponível em: https://www.ted.com/talks/lisa_gansky_the_future_of_business_is_the_mesh?language=pt-br#t-185270>. Acesso em 17 Set 2020

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL FASHION AGENDA. *Pulse of Fashion Industry Report*. Disponível em: <<https://www.globalfashionagenda.com/initiatives/pulse/>>. Acesso em: 19 de set. 2019.

GONZALEZ, Mariana. Racismo, gordofobia e assédio moral: funcionários denunciam marca carioca. **Universa**, 2019. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2019/05/20/racismo-gordofobia-e-assedio-moral-funcionarios-denunciam-marca-carioca.htm>>. Acesso em: 25 de ago. de 2019.

HEATH, R. L. & BRYANT, J. **Human communication theory and research: concepts, contexts, and challenges**. Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum, 1992.

HOOTSUITE; WE ARE SOCIAL. **Digital 2020: Brazil**. Disponível em <<https://datareportal.com/reports/digital-2020-brazil>>. Acesso em: 19 de nov. 2020

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009

KELLER, K. L. **Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity**. *Journal of Marketing*, [s.l] v. 57, p. 12, Jan. 1993.

KELLNER, Douglas. **A Cultura da Mídia**. São Paulo: Editora da Universidade do Sagrado Coração, 2001. P. 311.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LÉVY, Pierre (2007). *Inteligência coletiva. Para uma antropologia do ciberespaço* 5ª ed. [S.l.]: Loyola. 212 páginas.

_____. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 1999

LIPOVETSKY, G.; SEBASTIER, C. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

LOJA TRES. **3 + Mahmundi - Tempo pra amar**. 2019. 3m47s. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EEOLGKotB_c>. Acesso em: 13 out. 2014.

MARCHIORI, M & ALVES, A.B.B. Comunicação colaborativa: um outro olhar sobre a comunicação. **ABERJE: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**, 2019. Disponível em: <http://www.aberje.siteprofissional.com/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=156&ID_COLUNISTA=43/>. Acesso em: 09 set. 2020.

MARTINS, J. R. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Negócio, 2000.

MCCRACKEN, Grant. **Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOHLMANN, M. **Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again**. Journal of Consumer Behaviour, 14 (3) (2015), pp. 193-207

MONTEIRO, S. **O Ciberespaço: o termo, a definição e o conceito**. DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação, v.8, n.3. Jun/ 07. Disponível em:

<https://brapci.inf.br/_repositorio/2010/01/pdf_31a590c998_0007547.pdf> Acesso em 14 set 2020

MYERS, D. G. **Psicologia Social**. 10a. ed. AMGH, Nova Iorque. p 143, 2014.

PALAIIO, R. **Brand Equity: um estudo sobre a marca Apple**. Dissertação (mestrado de marketing) -- Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Coimbra, 2011.

POOL, Ithiel de Sola. **Technologies of Freedom: On free Speech in an Electronic Age**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press. 1983

REDAÇÃO GLAMOUR. Loja Três pública nota de esclarecimento e novo direcionamento da marca. **Glamour**, 2019. Disponível em: <<https://revistaglamour.globo.com/Lifestyle/Must-Share/noticia/2019/06/loja-tres-publica-nota-de-esclarecimento-e-novo-direcionamento-de-marca.html>>. Acesso em: 10 de nov. 2020

REDATOR DA MLABS. **mLabs**, 2020. Blog. Disponível em: <<https://www.mlabs.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-impulsionar-e-criar-anuncio-no-facebook/>>. Acesso em: 23 de nov. de 2020.

RHEINGOLD, H. **The Virtual Community**. [S.l.], 1998. Disponível em: <<http://www.rheingold.com/vc/book> />. Acesso em: 17 Set 2020

SEBRAE-SP. **Sebrae seu negócio**, 2020. Disponível em: <<https://sebraeunegocio.com.br/artigo/70-dos-consumidores-pretendem-continuar-comprando-mais-online-do-que-faziam-antes-da-pandemia/>>. Acesso em: 12 de nov. de 2020

Teixeira Primo, A. F. (2008). **Interação mútua e interação reativa: uma proposta de estudo**. *Revista FAMECOS*, 7(12), 81-92. <<https://doi.org/10.15448/1980-3729.2000.12.3068>> Acesso em: 17 Set 2020

THE CONSUMER GOODS FORUM; FUTERRA. **THE HONEST PRODUCT OF FASHION.** Disponível em:

<https://www.wearefuterra.com/wp-content/uploads/2019/05/Honest-Product_Fashion_Final_Den.pdf> Acesso em: 19 de set. 2019

VÁSQUEZ, Ruth. **Identidade de marca, gestão e comunicação.** In. Revista ORGANICOM, 7., São Paulo, 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138952/134300>> Acesso em: 28 set de 2020

VIGOTSKY, L. S. **Psicologia pedagógica.** São Paulo: Martins Fontes, 2001

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE "A" - ESQUELETO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Como você define a identidade (tanto visual quanto conceitual) da marca Três?
2. Qual é a Missão, Visão e os Valores da loja Três?
3. O que vocês consideram como "colaboração" dentro da marca?
4. O que motivou a criação da hashtag tresporvoces?
5. Qual foi o processo de idealização do conceito da hashtag tresporvoces?
6. Como foi pensada a estratégia para o uso da hashtag tresporvoces nas publicações com as roupas da loja?
7. Vocês utilizam algum método de gerenciar todas as informações dessa hashtag? Se sim, qual?
8. Quais são as informações ou/e conteúdos extraídos das publicações vinculada à hashtag tresporvoces?
9. Ter vendedores da loja inseridos nas redes sociais, possuindo contas próprias no instagram com o objetivo de serem "influenciadores" da marca, ajuda vocês a gerir a comunidade da Três de alguma forma?
10. Como vocês descrevem a persona do público da Três?
11. A três possui uma equipe interna de comunicação? Se sim, quantas pessoas trabalham nela e quais são as suas funções? Se não, há alguma agência de comunicação que atende a marca? Qual?

12. Quais são os momentos que a equipe de comunicação tem contato com os gestores da empresa?
13. A três possui uma cultura organizacional? Se sim, pode nos falar um pouco sobre ela?
14. O que vocês levam em consideração ao desenhar uma nova coleção em colaboração?
15. Quais são os canais de gestão de relacionamento que a três possui com os seus consumidores?
16. Qual é o tempo médio de resposta do direct e dos comentários no perfil do instagram da três?
17. Quais fatores você considera como limitadores para as estratégias de comunicação utilizadas nas redes sociais para construir a identidade da marca Três?
18. Quais são as possibilidades de estratégias digitais que vocês já vislumbraram, mas ainda não implementaram para a marca Três?

APÊNDICE "B" - QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte dos métodos de coleta de dados que irão compor o estudo de caso sobre a Loja Três.

1. Como você conheceu a Loja Três?

2. Ambientes digitais da Loja Três que você interage ou interagiu

- ☐ Site/e-commerce
- ☐ E-mail/ newsletter
- ☐ Instagram
- ☐ Facebook
- ☐ Youtube

*Era possível escolher mais de uma opção.

3. Como você define a marca?

- ☐ Colaborativa ☐ Versátil
- ☐ Jovem ☐ Criativa
- ☐ Acessível ☐ Inclusiva
- ☐ Street style ☐ Genderless
- ☐ Atemporal

*Era possível escolher até três opções diferentes.

4. Qual tipo de conteúdo mais te agrada?

- ☐ Colaboração - Fotos feitas pelos cliente e compartilhadas com a marca
- ☐ Lifestyle - Playlist
- ☐ Colaboração - conteúdos feito por influenciadoras
- ☐ Produção própria - shooting coleção

5. Você ficou sabendo sobre os casos de racismo, xenofobia, gordofobia e assédio moral praticados pelos gestores da Três contra ex-funcionários da marca?

☐ Sim

☐ Não

Racismo, gordofobia e assédio moral: funcionários denunciam marca carioca

<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2019/05/20/racismo-gordofobia-e-assedio-moral-funcionarios-denunciam-marca-carioca.htm>

6. Que sentimentos e ações essa notícia te motiva? E por que?

**APÊNDICE "C" - TABELA NA ÍNTEGRA DA ANÁLISE DE REDE SOCIAL:
INSTAGRAM**

| Data de postagem | Conteúdo | Legenda | Nº de comentários | Nº de comentários respondidos | Nº de curtidas |
|------------------|---------------------------------------|---|-------------------|-------------------------------|----------------|
| 20/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | nova coleção disponível no site ✨ | 2 | 0 | 351 |
| 20/05 | Vídeo campanha - Lançamento coleção | toda a nova coleção está disponível no site | 2 | 1 | 96 |
| 20/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | MAR1 NOVA COLEÇÃO | 7 | 2 | 384 |
| 21/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | SAIA ASSIMÉTRICA | 4 | 3 | 126 |
| 21/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | VESTIDO SOBRE ref 008085 | 1 | 1 | 226 |
| 21/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | SAIA PATCHWORK ref 008092 | 2 | 1 | 96 |
| 22/05 | Foto Informal- produto | nova coleção no ar, confira em www.lojatres.com nosso bazar de 50% também está disponível ❤ | 2 | 2 | 189 |
| 22/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | nova coleção no ar, confira em www.lojatres.com nosso bazar de 50% também está disponível ❤ | 1 | 0 | 132 |
| 22/05 | Foto Informal- produto | nova coleção no ar, confira em www.lojatres.com nosso bazar de 50% também está disponível ❤ | 0 | 0 | 290 |
| 23/05 | Foto de campanha - Bazar | confira nosso bazar online, tudo com 50% www.lojatres.com blusa quadrada 007763 | 1 | 1 | 85 |

| | | | | | |
|-------|---------------------------------------|---|----|---|-------|
| 23/05 | Foto de campanha - Bazar | confira nosso bazar online, tudo com 50% www.lojatres.com blusa quadrada 007763 | 1 | 1 | 150 |
| 23/05 | Foto de campanha - Bazar | confira nosso bazar online, tudo com 50% www.lojatres.com blusa quadrada 007763 | 2 | 1 | 220 |
| 25/05 | Foto de campanhas diversas - Bazar | BAZAR 50% OFF - BODY REGATA ref 007623 BLUSA PLISSE ref 007004 ARGOLA PÉROLAS ref 007392 | 1 | 1 | 400 |
| 25/05 | Foto de campanha - Bazar acessórios | acessórios do bazar: colar pérolas ref 007399 argola pérola dourado ref 007392 argola média ref 007267 brinco gota ref 007397 brinco círculo ref 007393 | 0 | 0 | 230 |
| 25/05 | Foto de campanha - Bazar | Bazar 50%off regata amarração ref 007630 t-shirt malha ref 007601 body liso ref 007078 | 2 | 2 | 152 |
| 26/05 | Foto Informal- produto | amanhã nova coleção ✨ | 3 | 0 | 334 |
| 26/05 | Foto Informal- produto | em breve ✨ | 6 | 1 | 449 |
| 26/05 | Foto Informal- produto | amanhã nova coleção maio2 em breve disponível no site :) | 61 | 3 | 2.746 |
| 27/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | Nova coleção disponível no site | 76 | 1 | 2.025 |
| 27/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | Novidades da nova coleção vestido decote ref 008274 | 2 | 0 | 179 |
| 27/05 | Foto de campanha - Lançamento coleção | toda nova coleção disponível no site blusa linho | 0 | 0 | 212 |

| | | | | | |
|-------|--|---|----|---|-----|
| | | 008110 saia linho 008126 vestido poá 007967 | | | |
| 28/05 | Foto Informal- produto | Nova coleção disponível no site vestido decote 008274 vestido 3 008131 | 3 | 1 | 161 |
| 28/05 | Foto Informal- produto | toda coleção maio 2 está disponível no site :) saia renda 008127 camisa gola 008112 calça wavy 008116 | 2 | 0 | 363 |
| 28/05 | Foto Informal- produto | Nova coleção ✨ vestido cores ref 008274 vestido decote ref 008274 | 11 | 2 | 892 |
| 01/06 | Foto de campanhas diversas - Bazar | BAZAR Macacão argola ref:007067 jardineira mini ref:006797 colete xadrez ref:006988 | 8 | 3 | 412 |
| 01/06 | Foto de campanhas diversas - Bazar | nosso bazar continua no site :) blusa gola ref: 007686 vestido color ref: 007819 biquíni lacinho ref: 007345 | 6 | 1 | 266 |
| 01/06 | Foto de campanhas diversas - Bazar | Bazar 50%OFF vestido poá ref: 007581 vestido reto ref: 006762 camisa textura ref: 006793 | 3 | 2 | 217 |
| 05/06 | Foto de campanha - Lançamento coleção | confira nossa nova coleção ✨ disponível no site www.lojatres.com | 0 | 0 | 444 |
| 05/06 | Foto de campanha - Lançamento coleção | confira nossa nova coleção ✨ disponível no site www.lojatres.com | 0 | 0 | 459 |
| 05/06 | Foto de campanhas - Bazar | nossa nova coleção no ar ✨ bazar 50% off ainda disponível em nosso site: www.lojatres.com | 0 | 0 | 447 |

| | | | | | |
|-------|--|--|----|---|-------|
| 06/06 | Foto de campanha - Produto | confira as peças na nova coleção ✨ vestido cigana ref 008213 | 4 | 0 | 227 |
| 06/06 | Foto de campanha - Lançamento coleção | confira nossas novidades em: www.lojatres.com nosso bazar 50% off também continua por lá <3 | 18 | 0 | 1.704 |
| 06/06 | Foto - Colaboração influencer | @beatrizgdias com nosso vestido da nova coleção <3 vestido ref.: 008212 nosso bazar 50% off continua em nosso site: www.lojatres.co | 6 | 0 | 397 |
| 08/06 | Foto de campanhas - Bazar | nosso bazar continua em nosso site - 50% de desconto - vestido color ref: 007819 body transpasse ref: 007171 vestido poá ref:007581 | 5 | 1 | 242 |
| 08/06 | Foto de campanhas - Bazar | Bazar 50%off body regata ref: 007623 biquíni cortininha ref: 007614 regata amarração ref007630 | 0 | 0 | 107 |
| 08/06 | Foto de campanhas diversas - Bazar | Já conferiu nosso bazar? | 1 | 0 | 74 |
| 09/06 | Foto de campanha - Produto | nova coleção disponível no site top brigite ref 008210 blusa golinha ref: 008185 | 2 | 1 | 755 |
| 09/06 | Foto produto e arte gráfica - promoção relampago | Só hoje até às 23:59, até 50% de desconto em produtos das últimas coleções! Vem ver ✨ www.lojatres.com | 2 | 1 | 98 |
| 09/06 | Foto de campanha - Produto | confira as novidades no site www.lojatres.com ✨ | 1 | 1 | 512 |

| | | | | | |
|-------|--|---|---|---|-------|
| 11/06 | Foto de diferentes campanhas - produtos | confira as novidades no site www.lojatres.com | 0 | 0 | 185 |
| 11/06 | Foto produto e arte gráfica - promoção relâmpago | só hoje até as 23:59, até 50% de desconto em produtos das últimas coleções vem ver no site www.lojatres.com | 3 | 0 | 385 |
| 11/06 | Foto de diferentes campanhas - produtos | confira as nossas coleções disponíveis no site www.lojatres.com | 5 | 0 | 556 |
| 12/06 | Foto Informal - produto | nova coleção já disponível no site, vem conferir ✨ www.lojatres.com casaco manchas ref 008281 | 0 | 0 | 374 |
| 12/06 | Foto Informal - produto | nova coleção já disponível no site www.lojatres.com ✨ | 3 | 0 | 1.046 |
| 12/06 | Foto Informal - produto | vem ver as peças da nova coleção www.lojatres.com ✨ confira também o nosso bazar | 1 | 0 | 312 |
| 13/06 | Foto Informal - produto | nosso bazar continua no site com até 70%OFF www.lojatres.com vestido color ref 007819 | 2 | 0 | 183 |
| 13/06 | Foto de campanha - Produto | JUN 02 nova coleção www.lojatres.com ✨ calça sarja ref 008282 | 2 | 0 | 387 |
| 13/06 | Foto de campanha - Produto | nosso bazar continua no site com até 70%OFF www.lojatres.com | 2 | 1 | 688 |
| 14/06 | Foto de campanha - Lançamento coleção | JUN 02 já disponível no site www.lojatres.com confira também nosso bazar | 3 | 2 | 572 |

| | | | | | |
|-------|--------------------------------------|---|---|---|-----|
| 14/06 | Foto de campanha - Produto | nova coleção já disponível no site, vem conferir em www.lojatres.com | 1 | | 684 |
| 14/06 | Foto de campanha - Produto | novas peças disponíveis no site www.lojatres.com ✨ veja também nosso bazar com até 70%OFF blusa linho ref 008277 | 1 | 0 | 243 |
| 15/06 | Foto de campanha - Produto | Confira as novidades dessa coleção ❤ Ref: Blusa est 008276 Vestido malha 008291 Body oval 008278 Calça elástico 008279 | 1 | 1 | 95 |
| 15/06 | Foto de diferentes campanhas - bazar | Nosso bazar continua no site com até 70% off www.lojatres.com Ref: Top tqc 007525 Macacão bolinhas 007143 Maiô listrado 007780 Maiô mega 007566 | 1 | 1 | 258 |
| 15/06 | Foto de campanha - Produto | Verificado Confira as novidades dessa coleção ❤ Ref: macaquinho fringe 008284 blusa elástico 008275 Calça elástico 008279 Macacão buf 008283 | 2 | 0 | 663 |
| 16/06 | Foto Informal - produto | achados do bazar ✨ peças com até 70%OFF ref:004330 ref:006697 ref:007504 | 2 | 0 | 592 |

| | | | | | |
|-------|--|--|---|---|-----|
| 16/06 | Foto de campanha - Produto | JUN02 já no site ✨ confira as novas peças em www.lojatres.com | 1 | 0 | 238 |
| 16/06 | Foto Informal - produto | Nosso bazar continua no site com até 70% off ♥ Ref: blusa torcida 006783 Maiô listrado 007780 Calça stretch 006788 | 3 | 1 | 513 |
| 17/06 | Foto produto e arte gráfica - promoção relampago | uma chamada de até 50% de desconto ref:008215 ref:007845 ref:008090 ref:008089 | 1 | 0 | 266 |
| 17/06 | Foto produto e arte gráfica - promoção relampago | uma chamada de até 50% de desconto ref: vestido est I 008214 tricot regata I 007846 saia curta I 008125 | 0 | 0 | 117 |
| 17/06 | Foto produto e arte gráfica - promoção relampago | uma chamada de até 50% ♥ ref: t-shirt lastex I 008089 top ben I 008128 saia marias I 008090 | 0 | 0 | 138 |
| 18/06 | Foto de campanhas diversas - Bazar | nosso bazar continua no site com até 70%OFF ✨ confira em www.lojatres.com | 0 | 0 | 84 |
| 18/06 | Foto de campanhas diversas - Produtos | confira nossos últimos lançamentos no site www.lojatres.com | 7 | 0 | 712 |
| 18/06 | Foto de campanhas diversas - Bazar | Nosso bazar continua no nosso site ♥ www.lojatres.com Ref: blusa x 007192 Maiô mini 007231 Vestido reto 006762 | 0 | 0 | 260 |

| | | | | | |
|-------|--|--|---|---|-------|
| 19/06 | Foto de campanhas diversas - Produtos | vem conferir nossas últimas coleções ✨ www.lojatres.com | 2 | 0 | 497 |
| 19/06 | Fotos de campanhas 2 campanhas diferente e foto informal- Produtos | confira a promo relâmpago no nosso site, só hoje até às 23:59 www.lojatres.com | 0 | 0 | 348 |
| 19/06 | Foto de campanhas diversas - Produtos | Vem conferir nossas últimas coleções www.lojatres.com | 2 | 0 | 306 |
| 20/06 | Foto Informal colaboração vendedores - produto | novidades e bazar disponível em nosso site ♥ confira nos stories a seleção de peças feita pelos nossos vendedores @pamps_3 e @3porcicero | 4 | 0 | 982 |
| 20/06 | Foto Informal colaboração vendedores - produto | até 70%OFF no bazar em nosso site www.lojatres.com ✨ confira nos stories a seleção feita por nossos vendedores @pamps_3 e @3porcicero | 4 | 2 | 1.119 |
| 20/06 | Foto Informal colaboração vendedores - produto | novidades e bazar disponíveis em www.lojatres.com ♥ confira nos stories a seleção de produtos dos nossos vendedores @pamps_3 e @3porcicero | 1 | 0 | 461 |

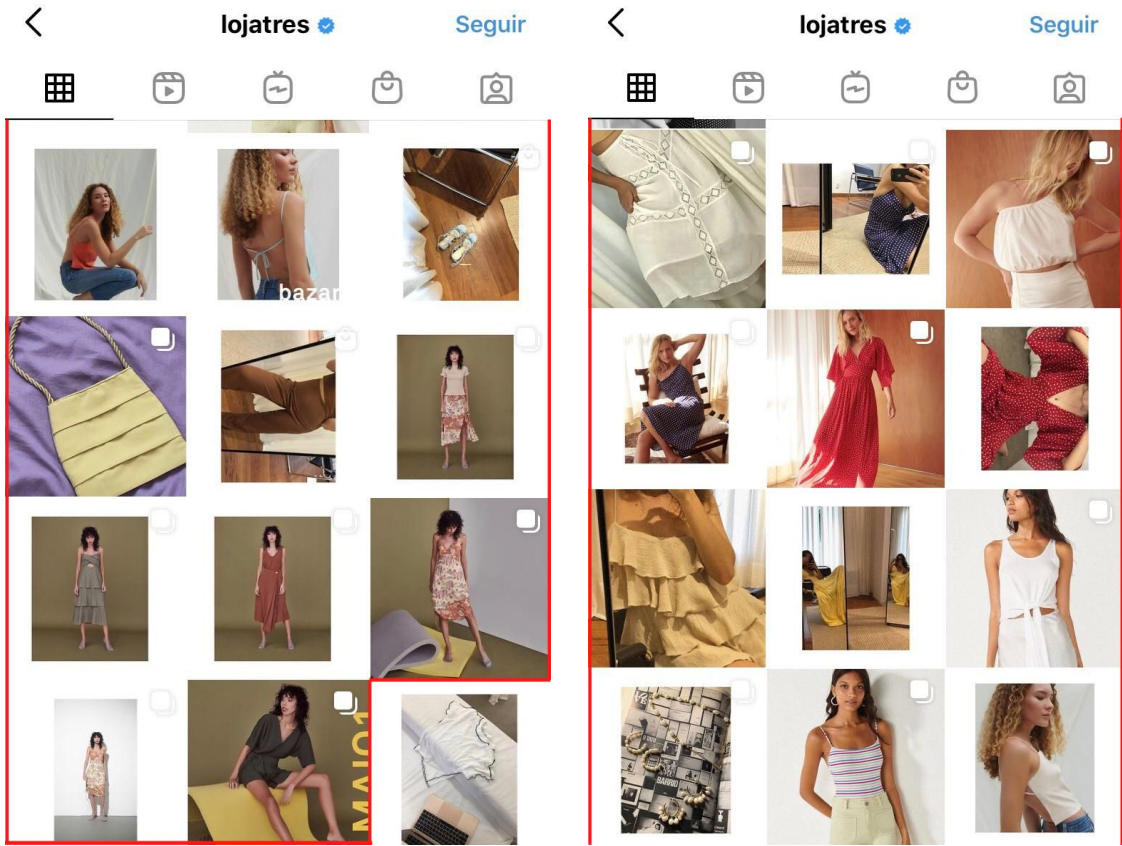
**APÊNDICE "D" - TABELA NA ÍNTEGRA DA ANÁLISE DE REDE SOCIAL:
YOUTUBE**

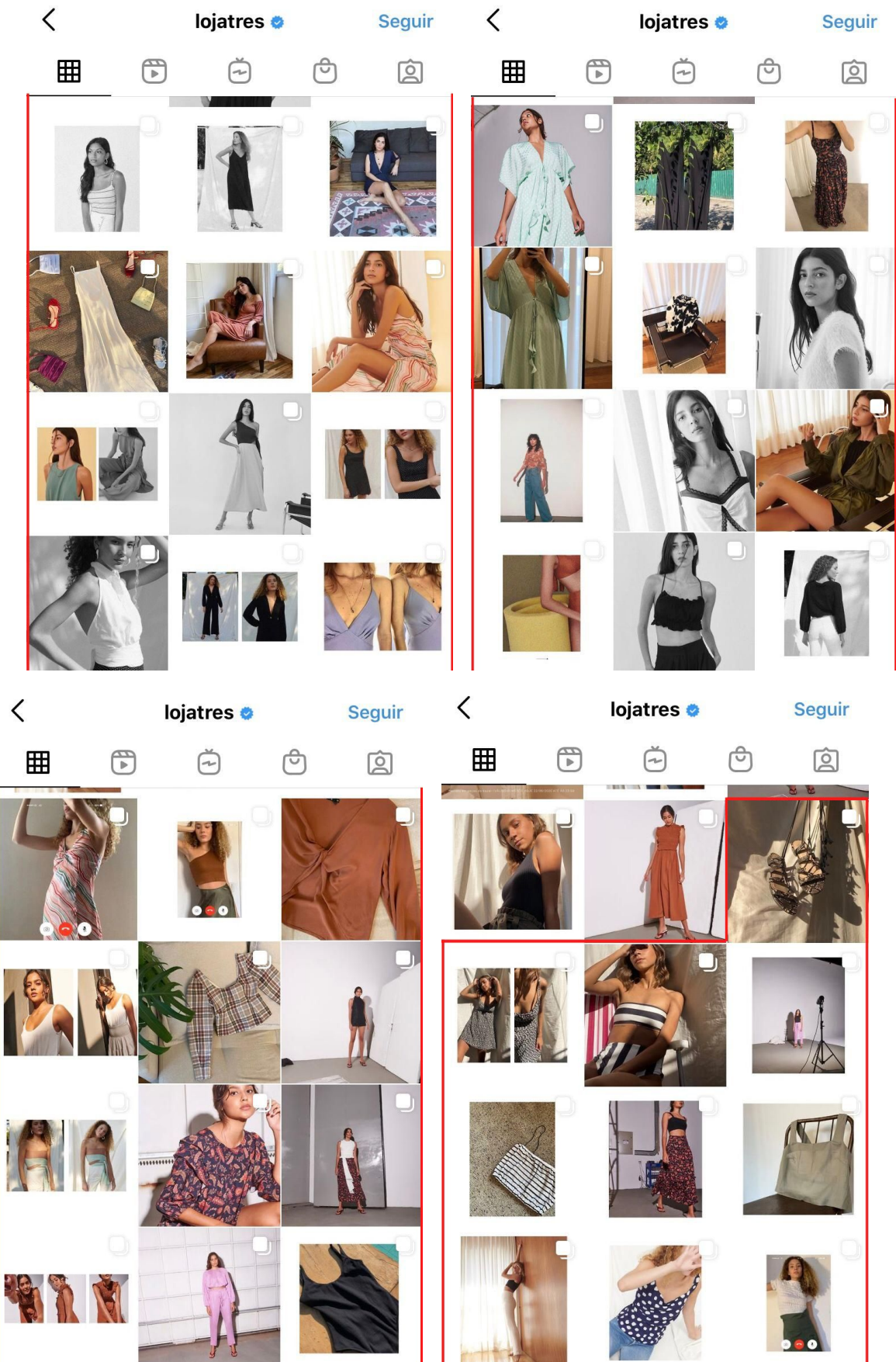
| Data de postagem | Título do vídeo | Conteúdo | Nº de visualizações | Nº de gostei | Nº de não gostei |
|------------------|--|---|---------------------|--------------|------------------|
| 23/03/2016 | making off - WE NOT ME para #tresporvoces | Making off do editorial da coleção We not Me para #tresporvoces | 501 | 5 | 0 |
| 18/04/2016 | TRÊS WELCOME | Apresentação de nova coleção lançada em abril | 779 | 5 | 0 |
| 24/04/2016 | #bodyday | Volta de estoque | 1.641 | 3 | 0 |
| 06/06/2016 | Bastidores #1 Coleção Cocriativa | Mostra os bastidores da marca e a essência colaborativa | 1.745 | 26 | 0 |
| 13/06/2016 | Bastidores #2 Produção | Mostra os bastidores da marca e a essência colaborativa | 359 | 4 | 0 |
| 15/06/2016 | Coleção #16 | Lançamento de coleção | 529 | 1 | 0 |
| 23/06/2016 | Bastidores #3 Making off | Mostra os bastidores da marca e a essência colaborativa | 366 | 4 | 0 |
| 07/07/2016 | Bastidores #4 Nas Lojas | Mostra os bastidores da marca e a essência colaborativa | 457 | 5 | 0 |
| 10/08/2016 | coleção cocriativa - em breve! | Anúncio sobre chegada de nova coleção | 74 | 0 | 1 |
| 10/08/2016 | coleção cocriativa | Anúncio sobre chegada de nova coleção | 134 | 0 | 0 |
| 15/09/2016 | brechó replay + loja três #tresporvoces | nova coleção | 662 | 12 | 0 |
| 20/09/2016 | #2 brechó replay + loja três #tresporvoces | nova coleção | 253 | 1 | 0 |
| 28/09/2016 | um dia com Nathalie Passos do Naturalie Bistrô | lifestyle | 1.203 | 13 | 0 |
| 29/09/2016 | receita rápida: tartar de banana pela chef Nathalie Passos | lifestyle | 6.937 | 80 | 1 |
| 04/10/2016 | lançamento coleção #28 | nova coleção | 198 | 2 | 0 |
| 11/10/2016 | coleção AM/PM #tresporvoces | nova coleção | 830 | 18 | 0 |
| 17/10/2016 | 1,2,3...batom! | lifestyle | 101 | 2 | 0 |

| | | | | | |
|------------|--|-------------------------------------|-------|----|----|
| 21/10/2016 | violência, por Victor da Justa #tresporvoces | nova coleção | 231 | 4 | 0 |
| 01/12/2016 | olá, dezembro! (parte I) | campanha de dezembro | 610 | 8 | 0 |
| 02/12/2016 | olá, dezembro! (parte II) | campanha de dezembro | 350 | 6 | 0 |
| 03/01/2017 | olá, 2017! | campanha de ano novo | 31 | 2 | 0 |
| 03/01/2017 | tchau, 2016! | campanha de ano novo | 80 | 3 | 0 |
| 09/01/2017 | retrospectiva 2016 #tresporvoces | retrospectiva | 91 | 1 | 0 |
| 23/01/2017 | mercúrio coleção cocriativa #tresporvoces | nova coleção | 231 | 3 | 0 |
| 09/02/2017 | carnaval I #tresporvoces | nova coleção | 151 | 0 | 0 |
| 17/02/2017 | carnaval II #tresporvoces | nova coleção | 168 | 3 | 0 |
| 28/03/2017 | luiza brasil para #tresporvoces | nova coleção | 1.583 | 1 | 0 |
| 04/05/2017 | carpaccio de abobrinha / naturalie bistro para #tresporvoces | lifestyle | 176 | 6 | 0 |
| 04/05/2017 | salpicão vegano / naturalie bistro para #tresporvoces | lifestyle | 808 | 26 | 0 |
| 12/05/2017 | dia das mães #tresporvoces | campanha dia das mães | 70 | 2 | 0 |
| 23/05/2017 | brownie vegano / naturalie bistro para #tresporvoces | lifestyle | 290 | 10 | 0 |
| 14/06/2017 | toda forma de amor pt.2 :) | campanha dia dos namorados | 77 | 0 | 0 |
| 14/06/2017 | toda forma de amor pt.1 :) | campanha dia dos namorados | 64 | 0 | 1 |
| 14/06/2017 | toda forma de amor pt.3 :) | campanha dia dos namorados | 258 | 1 | 0 |
| 07/08/2017 | por trás de peças, pessoas #tresporvoces | campanha por trás de peças, pessoas | 1.811 | 14 | 3 |
| 16/08/2017 | esse não é um vídeo institucional chato | vídeo institucional | 6.203 | 40 | 12 |
| 06/09/2017 | tres.masc | nova coleção | 136 | 0 | 0 |
| 11/12/2017 | chegamos sp ;) | nova loja em São Paulo | 258 | 3 | 1 |
| 22/08/2018 | projeto CO-OP | lançamento de projeto colaborativo | 23 | 0 | 0 |
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 26 | 0 | 0 |
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 13 | 0 | 0 |
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 24 | 0 | 1 |
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 41 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|------------|-------------------------------|---|-----|----|----|
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 27 | 0 | 0 |
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 32 | 0 | 0 |
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 38 | 0 | 0 |
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 30 | 0 | 0 |
| 22/08/2018 | dia das mães loja três | campanha dia das mães | 41 | 1 | 0 |
| 22/08/2018 | linha fes. - loja três | nova coleção | 184 | 1 | 0 |
| 22/08/2018 | coleção mona - loja três | nova coleção | 168 | 2 | 0 |
| 11/10/2018 | victoria yamagata para três | nova coleção | 439 | 12 | 3 |
| 29/01/2019 | 3 + Mahmundi | homenagem a equipe | 945 | 11 | 4 |
| 29/01/2019 | 3 + Mahmundi - Tempo Pra Amar | homenagem a equipe + clipe musical colaborativo | 876 | 12 | 10 |

ANEXO "A"





ANEXO "B"

Segundo esclarecimento na íntegra após a denúncia

"Hoje começa uma nova fase para a Loja Três. Desde o dia 20 de maio, data do nosso último post, nos recolhemos para pensar e decidir os nossos próximos passos. Tivemos a chance de refletir, absorver e aceitar as críticas que foram feitas. E estamos aqui hoje para pedir desculpas a todos e todas que se sentiram traídos e desrespeitados. Mais do que isso, queremos dividir com vocês que estamos nos transformando.

Com a ajuda de profissionais especializados em mediação e relacionamento, refletimos sobre nós mesmos e sobre toda a trajetória da marca. Eles nos ajudaram a acolher cada palavra que nos foi dita. A partir disso, nos fortalecemos e percebemos a necessidade permanente de mudar e de dialogar com todos que, como nós, entendem que a construção de uma nova realidade se faz com acertos, erros, respeito e muito trabalho.

Internamente, abrimos rodadas de diálogo com os nossos funcionários. Essas conversas têm nos enriquecido de tal forma que só podemos agradecer a todos que escolheram seguir conosco. Obrigada!

Também estamos nos preparando para fazer o mesmo com os nossos ex-funcionários, que quiserem conversar com a gente. O nosso objetivo é compreender todos os fatos e percepções, endereçar e tomar atitudes positivas sobre eles.

No aspecto legal, estamos à disposição do Ministério Público, a quem já nos apresentamos formalmente, para prestar todos os esclarecimentos necessários. Queremos ter a oportunidade de desenvolver essa nova fase com vocês"